ملخص كتاب

المدرب المتميز

تأليف

د. رفعت الشامي

تلخيص

أ. إبراهيم سعيد الحربي

بسم الله الرحمن الرحيم

ثلاث زهرات

أولها..زهرة الحب

في مجال التدريب (كمدرب) لا تستطيع أن تمارس هذه المهنة بنجاح .. إلا إذا أحببت العمل فيها..بل وعشقته عشقا..فهي مهنة المعاناة المحببة.

(كيف أكون مدربا متميزا؟) والإجابة الوحيدة (أن تحب ما تعمل) فالحب هو الذي يمنحك الطاقة والقدرة لتحصيل أكبر قدر من العلم في مجال التدريب الذي تعمل فيه .. ثم أن تقدم هذا العلم .. للآخرين .. في أبهى صوره الممكنة

وثانيها.. زهرة الإرادة

فالحب دون إرادة – هو رغبة عاجزة سلبية – فالتميز لا يمنح صفته إلا لصاحب العزيمة القوية وما أكثر السلبيات التي يواجهها المدرب .. وأخطرها مقاومة التغيير والتجديد

وثالثها..زهرة المسؤولية

(ما حك جلدك مثل ظفرك فتول أنت جميع أمرك)..إن مهنة التدريب هي المهنة الشاملة تجيد إنجاز كل ما يتعلق بها – تنظيم المكان وترتيب الأدوات واستخدام الأجهزة واختبار الوسائل..وتصميم الحالات والتمارين وكتابة المادة..مهنة الشمول والتكامل في مهاراتك وقدراتك – في معارفك ومعلوماتك

التعلم والتدريب

التعلم..

التعلم هو (العملية التي تنمو بها القدرة على الاستجابة بنجاح لموقف معين) أو (هو العملية التي يتحسن فيها السلوك بواسطة تنظيم ناجح يسهل على الفرد أداء أكثر الأعمال تعقيدا بأقل مجهود..ونتائجه .. أي نتائج التعلم هي ما يحصله الفرد من عملية التعلم نفسها..ومعرفة أو معلومة .. مهارة أو قدرة..اتجاها أو سلوكا).

شروط التعلم

- النضج العضوي والنمو العقلي.
- توفير دوافع التعلم.

طرق التعلم

أ- الارتباط الشرطي(منبه-استجابة)

ب-المحاولة والخطأ (البداهة أو البصيرة)

العوامل المؤثرة في عملية التعلم

التكرار ـ الدقة ـ الأولوية ـ الحداثة ـ التنظيم ـ الأثر.

مبادئ التعلم

- § حافز أو دافع
- § المكافأة تثبت التعلم
- § الترتيب المنطقي والتسلسل الموضوعي
- § المشاركة الايجابية من جانب المتعلم

التدريب

التدريب..

الأصل اللغوي لكلمة التدريب..مشتقة من "درب" أي اعتاد وعلم..ومنها الدرب وهو الطريق...وقد تعددت تعاريف التدريب..ونستخلص تعريفا محددا للتدريب .. فهو (نشاط مخطط .. يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين .. من خلال معلوماتهم معارفهم..مهاراتهم وطرق أدائهم.. سلوكياتهم واتجاهاتهم..بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية).

أهمية التدريب

إن عملية التدريب..فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل..شرط أن يتوفر لدى المتدرب عنصرا القدرة والرغبة.

طبيعة التدريب

التدريب يجمع كأحد أنشطة الإدارة..بين العلم والفن..فهو علم يخضع لمجموعة من المبادئ التي يجب الالتزام بها في جميع مراحل العمل التدريب تخطيطا وتنفيذا ومتابعة وتقييما..وهو فن .. لأن تنفيذ عادة .. يتم بطرق وأساليب شقيقة وجذابة تبعد الملل عن نفس المتدرب وتجذبه إليها.

دستور العمل التدريبي

- o وضوح الهدف يجب أن يكون التدريب هادفا..الهدف يجب أن يكون محددا بوضوح
- o موضوعيا وقابلا للتطبيق ..والوفاء بالاحتياجات التدريبية للمتدربين
- o الاستمرارية ..بأن يبدأ التدريب فور انتهاء المرحلة التعليمية وقبل استلام العمال .. ثم يستمر التدريب ملازم للفرد بعد التعيين وخلال تدرجه الوظيفي
- o الشمول .. يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفة العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة.

- o التدرج .. بحيث يتدرج التدريب .. تبدأ بالمعروف قبل المجهول.. وبالسهل قبل الصعب
- o الحداثة..وذلك بأن يكون التدريب متطورا في مادته وأسلوبه
- o الواقعية.. كون التدريب .. في مادته وأسلوبه متمشيا مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين .. وملبيا لمتطلباتها .. ومتمشيا مع مواصفات وظائفهم

معادلة التدريب الناجح:

- § هدف.
- § مدرب ماهر.
- § متدرب له رغبة.
- § منهج تدريبي سليم.
- § مكان تدريبي مناسب.
- § توقيت مناسب للتدريب.
- § مساعدات تدريبية ووسائل تناسب العملية التدريبية المستهدفة.

مفاتيح المعرفة السبعة

مقولة مشهورة للأستاذ الألماني الكبير- الدكتور كيرت توشي duchi Kurt – حين يعترضك موقف أو تواجهك مشكلة في حياتك الوظيفية أو الشخصية ضع يدك في جيبك وأخرج سلسة مفاتيحك السبعة الشهيرة (ماذا؟ لماذا؟ من؟ متى؟ أين؟ كم؟ كيف؟)

- المفتاح الأول: (ماذا؟) .. سيحدد لك .. الموقف-النشاط-موضوع التعامل
- المفتاح الثاني: (لماذا؟) .. سيحدد لك .. الهدف
- المفتاح الثالث: (من؟) .. سيحدد لك .. من هم المعنيون
- المفتاح الرابع: (أين؟) .. سيحدد لك .. أين تم أو سيتم
- المفتاح الخامس: (متى؟) .. سيحدد لك .. التوقيت
- المفتاح السادس: (كم؟) .. سيحدد لك .. كل ما هو قابل للعد
- المفتاح السابع: (كيف؟) .. سيحدد لك .. الطريق

تطبيق هذه المفاتيح للعملية التعليمية لتصبح:

- من هو المدرب؟ أو المتحدث
- من هم المشاركون؟ أو المستمعون-المتدربون

- ما هو الغرض من هذا التدريب؟ وما هي أهدافه؟
- في أي موضوع؟ ما هو المنهج؟ المحتوى؟
- ما هو أسلوب التدريب؟ الأدوات المساعدات الوسائل
- ما هو التوقيت المناسب؟ (الفترة اليوم الساعة)
- أين المكان؟ قاعة التدريب

الدعوة.

والآن..وصلك إخطار..لتقديم برنامج تدريبي من أي جهة سواء منظمتك التي تعمل بها أو من أي جهة أخرى..ولتحقيق أقصى درجات النجاح ابدأ بإجابة واضحة لما يلي:-

أ) **الموضوع**

هل هو برنامج تدريبي متكامل؟ يوم تدريبي..أم جلسة تدريبية واحدة؟ هل هو في مجال عام؟ أم يدخل في نطاق تخصصك؟ هل أنت المسئول عن تصميم كل ما يتعلق به؟ أم أن هناك من صممه.. مطلوب منك أن تقدم وتعرض..

ب) **الهدف**

إذا كنت مسئولا عن تصميم البرنامج التدريبي بأكمله..فأنت من يحدد الهدف الرئيس والأهداف الفرعية..فإذا لم تكن مسئولا عن تقديم البرنامج بأكمله فاستفسر من مصمم البرنامج عن الهدف الفرعي المستهدف من الموضوع.

ج) **المتدربون**

من هم المشاركون؟ خبراتهم مستوياتهم الوظيفية مؤهلاتهم العلمية عددهم أسمائهم...إن مطالبتك بأن تصلك قائمة شاملة لكل المعلومات المتاحة عن المتدربين قبل الموعد بوقت كاف كفيلة بأن تساعدك مساعدة عظيمة أثناء تخطيطك للبرنامج أو الموضوع التدريبي الذي ستقوم بتقديمه

د) **التوقيت**

اسأل عن موعد ..التوقيت..هل سيذهب المتدربون إلى عملهم أو هم متفرغون كما هم مطلوب؟ كم ساعة تدريبية في اليوم؟ ما هي مواعيد الراحة؟ أين موضع وتوقيت تقديم مادتك؟

إن معرفتك لكل ما يتعلق بالتوقيت سيساعدك في تحديد كم الموعلومات النظرية – أو التمارين والحالات المشوقة

هـ) **المكان**

أين مكان التدريب؟ ما هي الإمكانيات المتوفرة به؟ ما هو شكل الجلسة التدريبية – مستطيلة أم مربعة أم فصل دراسي – هل القاعة متسعة أم ضيقة؟ ما هي مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح المتاحة بالقاعة؟

العمل المتميز..يمر بثلاث مراحل رئيسة

المرحلة التحضيرية:

أولا: تحديد الأهداف

ثانيا: إعداد المادة التدريبية

ثالثا: اختيار أساليب وطرق التدريب

رابعا: اختيار المعينات السمعية والبصرية

مرحلة الإعداد والتقديم:

أولا: الإعداد

ثانيا: التقديم

مرحلة العرض والتقييم:

أولا: العرض

ثانيا: التقييم

المرحلة الأولى: التحضير..و..التصميم

أولاً: الأهداف.

- ماهية الأهداف
- نماذج الأهداف
- صياغة الأهداف

أ. **ماهية (تعريف) الهدف**: ماذا يستطيع المتدرب عمله بعد عودته من التدريب ويتضمن:

- Ø معارف (مكتسبة-أو- مصححة-أو-مضافة)
- Ø مهارات(مكتسبة-أو- مصححة-أو-مضافة)
- Ø سلوكيات(مكتسبة-أو-مصححة-أو-مضافة)

ب. نماذج الأهداف

١- أهداف يكون محورها نشاط المدرب (شرح الطريقة الصحيحة لعمل...عرض بيان عملي لتنفيذ...)

٢- أهداف يكون محورها المتدربين (أن يتعلم المتدرب كيفية تحرير...أن يتعلم إجراءات..)

٣- أهداف يكون محورها موضوعات التدريب (أساليب تقييم ...مراحل إعداد وكتابة التقارير...)

٤- أهداف يكون محورها أداء المتدربين (وتركز على ما يستطيع المتدرب القيام به ...في ظل ظروف العمل الطبيعية للمتدرب "بيئة ومكان، ومناخ العمل..." وعلى ضوء معايير محددة قابلة للقياس؛ مثل: الدقة، السرعة، التتابع..)

ج. **صياغة الأهداف**

- بفضل التركيز على أفعال محددة بدقة..يمكن الاستدلال على نتائجها- مثل:

سوف يكون المتدرب بعد انتهاء التدريب قادرا على أن:

- يفسر-يشرح – يختصر- يصور أو يحدد-يعدد- يسمي- يعبر	إذا كان الهدف اكتساب. تصحيح أو إضافة معلومة
- يعدل- يحلل- يدقق- يراقب أو يبرمج- يبتكر- يتنبأ- يبحث - يراقب	إذا كان الهدف اكتساب تصحيح أو إضافة مهارة عقلية
- يستعدل- يركب – يربط – يصون – يرسم يشغل- يجمع- يضبط- يفتش- يفحص	إذا كان الهدف اكتسابا تصحيح أو إضافة مهارة عقلية
- ينسق – يرشد- يتعمق- يتعاون- يدافع يساند- يتبني- يواجه- يساوم	إذا كان الهدف اكتسابا تصحيح أو تنمية اتجاه سلوك

ثانيا: إعداد المادة التدريبية

أ. التجميع
ب. المحتويات
ت. الصياغة اللغوية
ث. الإخراج والطباعة
ج. المواصفات

ثانيا: إعداد المادة التدريبية

١- التجميع

اجمع كل البيانات، والمعلومات، والحقائق المتعلقة بموضوع التدريب...تقسم عادة إلى ثلاثة درجات:

الدرجة الأولى: وتشمل الخبرة، والتجربة والآراء، والملاحظات الشخصية

الدرجة الثانية: منقولة عن أحاديث الغير، وتقاريرهم

الدرجة الثالثة: الكتب، المواجع.. الجديدة والدقيقة

٢- المحتويات

أهداف المنهج التدريبي تمثل الهيكل العظمى للبرنامج...المحتوى يمثل اللحم والعضلات.
أبحث ما جمعته...واستبعد منه ما هو مكرر، أو غير مفيد...أضف أي جديد...ركز على المتدرب ...راعى الفروق الفردية...حدد أولويات عرضك للمادة التدريبية ....:

- موضوعات يتحتم معرفتها
- موضوعات يجب معرفتها
- موضوعات يستحسن معرفتها
- موضوعات لا بأس من إضافتها

٣- الصياغة اللغوية

من هم المتدربون ؟ وما هي اللغة التي تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية والعلمية...اختر الألفاظ السهلة....ابتعد عن الحذلقة اللفظية...لا تستخدم اللغة الأجنبية إلا إذا في إمكان جميع المتدربين فهمها بسهولة..ودائما ترجم إلى اللغة العربية...احترم قواعد اللغة العربية ..ابتعد عن تكرار بعض الكلمات...ابتعد عن الصياغة الانفعالية(رهيبة..فادحة..كرثة..) ابتعد عن إطلاق الأحكام القاطعة (الحل الأمثل..المسئول الوحيد)...لا تستخدم لغة الـ(أنا)

٤- الإخراج والطباعة

ضع ورقة بيضاء أو ملونة قبل بداية كل فصل...اكتب العناوين الرئيسة بخط كبير وسميك والعناوين الفرعية بخط أصغر ...ضع بروازا لكل صفحة..خصص مساحة أسفل كل صفحة لملاحظات الهامش..اعرض مادتك في فقرات متتالية..باعد في المسافات بين كل فقرة وأخرى ..واترك مسافة في أول السطر في بدية كل فقرة..استخدم علامات الفصل والترقيم وسط الجملة إذا استدعى الأمر ذلك (-:-!-،-؛-؟)..استخدم فن التسلسل Sereis في ترتيب عرض مادتك(أولا-ثانيا..أ-ب-ج..ثم ١-٢-٣)..اجعل مادتك مترابطة متماسكة...استخدم الألوان ..أو الأشكال..أو الأسهم..أو غير في حجم خط الكتابة إذا أردت التأكيد Emphasis على حقائق أو أرقام أو تواريخ، أو أحداث هامة....دعم مادتك بالصور، والرسوم...استخدم الألوان المتناسقة(لا تبالغ)..اختر الحجم المناسب للصفحات...استخدم الخطوط سهلة القراءة ..بعد أن تنتهي من مادتك التدريبية اتركها يوما أو يومين ثم أعد قراءتها لتضيف أو تحذف ...اقرأها بإحساس الناقد كأنها من وضع شخص آخر غيرك ... اقرأها بصوت عال، أو لشخص آخر..واسأل نفسك هل يسير الكلام بسهولة ويسر..وهل يمكن للقارئ أن يستوعب المضمون..وهل يوجد أي تكرار ممل؟ أو أخطاء إملائية؟

٥- المواصفات

- مناسبة: لنوعية المتدربين

- شاملة: للمقدمة – النواحي النظرية الأمثلة التطبيقات والنماذج العلمية الأسئلة الملخص.
- أمينة: تتضمن كل الحقائق المتعلقة بالموضوع مع وجهة نظرك الشخصية أم لا..وتتضمن ذكر المراجع وأسماء مؤلفيها.
- دقيقة: لا تحتوى على معلومات دون مصدر موثوق به، مع ضرورة الاهتمام بصحة الأرقام والتواريخ، والأسماء.
- موجزة: مسلسلة.. مترابطة.

ثالثاً: اختيار أساليب وطرق التدريب

(أ) عوامل يجب مراعاتها عند الاختيار

(ب) أهم الأساليب التدريبية المستخدمة

ثالثا: اختيار طرق وأساليب التدريب

- إن الاختلاف العلمي السليم لطرق ..أو.. أساليب التدريب المناسبة لكل موقف تدريب ..يعد أحد أهم العوامل الأساسية التي تحكم في النهاية على درجة فاعلية البرنامج..التدريبي.
- طرق التدريب كثيرة ومتعددة..والمدرب الناجح هو الذي يتسلح بمعرفة دقيقة وإلمام كاف باستخدام هذه الطرق..واختيار المناسب منها مع نوعية المتدربين ..والهدف المطلوب تحقيقه.
- أن طرق التدريب ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق غاية ..وأنه ليست هناك طريقة تدريبية يمكن استخدامها في جميع الأحوال..ولكن الطريقة الفعالة هي التي يحسن المدرب اختيارها..لتتلائم مع إمكانيات المتدربين .. والظروف والإمكانيات المحيطة

عوامل يجب مراعاتها عند التفكير في اختيار طرق التدريب

(١) **عوامل إنسانية**: وهي التي تتعلق بالجانب الإنساني عند اختيار أسلوب التدريب

المدرب: لزم الحرص على التدقيق في اختيار الوسيلة التي تناسبك أنت..تستمع إلى صوت نفسك، وعقلك، أو لا ولا داعي لتقليد الآخرين ، أو اتباع الموضة، فكما يتفوق الآخرون في استخدام بعض الطرق التدريبية فإنك قطعا لديك مجالات تفوق في طرق تدريبية أخرى تتناسب مع قدرتك وإمكاناتك.

- أن تدرب نفسك على استخدام أكثر من طريقة شرط ألا تكون مفروضة عليك أو تشعر بعدم الراحة حين استخدامها.

المتدربون: وكما أن لكل مدرب شخصيته فإن لكل مجموعة تدريبية شخصيتها التي يجب أن توضع في الحسبان ...عند اختيارك لطريقة تدريبهم

(المؤهلات العلمية-المستوى الوظيفي- الخبرات العلمية- متوسط الأعمار- الجنس الغالب في المجموعة..)
مجموعة المشرفين الذين حصلوا على قدر يسير من التعليم ... من الأفضل استخدام الطرق النقاشية، والاستشهاد بخبراتهم وإظهار الاحترام والتقدير لها..مع استخدام جيد للصور والأفلام، والحالات البسيطة التي تقرب من الوقع العملي
مجموعة خريجي الجامعات الجدد..يفضل استخدام أسلوب المحاضرات- العصف الفكري-البيان العملي
وفي المجموعات المختلطة (خبرات علمية+دراسة نظرية) بفضل استخدام تلك الطرق التي تتيح للمتدربين أن يتعلموا من بعضهم.
البيئة الثقافية والاجتماعية
لا يمكن للمدرب أن يتجاهل البيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها المتدربون..فهناك المتدربون الذين يؤمنون..أن النقاشات هي مضيعة للوقت، وشعارهم (دعونا نسمع إلى الأستاذ)...كما نجد أن بعض المتدربين لا يقبل مهما حاول المدرب على مشاركته في تمثيلية...على المدرب الواعي ..أن يحترم تماما هذه التوجيهات والتقاليد، والمفاهيم.

(٢) الأهداف التدريبية

الهدف من التدريب ..قد يكون واحد من ثلاثة ...أو الثلاثة معا..
- اكتساب – تصحيح – تنمية ⟵ معارف-معلومات
- اكتساب – تصحيح – تنمية ⟵ مهارات-قدرات
- اكتساب – تصحيح – تنمية ⟵ اتجاهات-سلوكيات

وعلى ضوء الهدف المحدد ..يمكن اختيار الطريقة التي تساعد على تحقيقه ... ولما كانت معظم البرامج التدريبية ..تحتوى عادة على الأهداف الثلاثة(المعلومات-المهارات-السلوك) وإن غلب بعضها على الآخر إلا أنه من المفضل دائما أن يستخدم المدرب أكثر من طريقة تدريبية في كل برنامج بما يتوافق أولا مع نوعية الهدف الغالب عليه.

(٣) الموضوع

وتختلف الطريقة المناسبة أيضا حسب نوعية الموضوع أو البرنامج التدريبي ..المقدم...ونعيد القول بأنه ليس هناك طريقة تدريبية معينة تبقى دائما ملتصقة بتقديم موضوع معين .. والمهم هو إجادة المدرب لتوظيف هذه الطريقة لكي تخدم الموضوع الذي يقدمه.

(٤) الوقت والإمكانيات

- الوقت المتاح للإعداد : إذا كان قصيرا فليس أمام سوى طرق المحاضرة، والمناقشة الجماعية.
- مدة البرنامج (الأيام): إذا كانت طويلة يمكن استخدام الطرق المعملية والزيارات الميدانية، والمباريات الإدارية، والعكس صحيح.
- وقت التقديم: صباحا: يفضل المحاضرات – القصف الفكري، وتدعى الأفكار Storming Brain
مساءا أو بعد الظهر: يفضل استخدام التمارين والحالات والمناقشات.
- الإمكانيات المتاحة: ونعنى بها ملائمة المكان – توافر مساعدات التدريب، ووسائل الإيضاح – حجم المكان واتساعه قاعات التدريب الجانبية...

أهم الطرق والأساليب التدريسية المستخدمة

الطرق الشائعة الاستخدام:

- المحاضرة Lecture
- المناقشة الجماعية Discussion
- الميتابلان Metaplan Moderation Technique
- المؤتمر Confersnce
- جماعات العمل (الخلايا الصغيرة اللجان) Work shop/Buzzgroup
- البيان العملي المحاكاة Demonstration/Simulation
- تمثيل الأدوار Role Playing
- المباريات الإدارية المختبرات Management games/Simposium
- الزيارات الميدانية Field trips
- العصف الذهني القصف الفكري Brain Stroming
- سلة البريد in basker training

أسلوب المحاضرة Lecture

المحاضرة طريقة اتصال فردي..يقوم فيها أحد الأشخاص (المدرب/المحاضر بتقديم حديث تم إعداده..أو سلسلة من المعلومات، والحقائق حول موضوع معين وذلك دون مشاركة من جانب المتدربين.

والمحاضرة واحدة من أهم وأقدم الطرق التدريبية..بل أكثرها استخداما...وقد أثبتت الأبحاث أن أسلوب المحاضرة أسلوب غير فعال في مجال التدريبنظرا لأنها تعتمد على التلقين والتدريس إلا أن كثيرا من المتدربين لا يزالون ينفقون وقتا تتراوح نسبته من ٣٠٪ إلى ٥٠٪ في استخدام هذا الأسلوب

ويتم توزيع وقت المحاضرة عادة إلى (مقدمة قصيرة صلب المحاضرة الرئيسي) والذي ينقسم عادة إلى خطوات تدريبية رئيسية أو وحدات ثم يقوم المحاضر بتلخيص شامل لموضوع المحاضرة قرب النهاية..ويسمح للمتدربين بتوجيه الأسئلة

يفضل بعض المدربين السماح للمتدربين بتوجيه الأسئلة في نهاية كل جزء من أجزاء المحاضرة قبل أن ينتقلوا إلى الجزء التالي.

متى يمكن أن يستخدم أسلوب المحاضرة

- إذا كان الهدف تقديم قدر كبير من الحقائق والنظريات
- إذا كان عدد المتدربين كبيرا
- إذا لم تكن المعلومات المقدمة متاحة في شكل آخر أفضل
- إذا كان استخدام الأساليب الأخرى ضعيفا
- إذا كان الموضوع المعروض لا يتطلب تحليلا للمشاكل
- إذا كان الوقت قصيرا
- إذا كان المطلوب نقل المعلومات بدقة

مزايا أسلوب المحاضرة

- المرونة: فهي طريقة يمكن استخدامها في كل الظروف
- السيطرة: تظل السيطرة محكمة تماما في يد المحاضر
- التكلفة: أقل من الطرق الأخرى
- تكرار النقاط الهامة: والتي يرى المحاضر بحكم خبرته أهميتها
- التسلسل: تتدرج المحاضرة في عرضها طبقا لتسلسل وترتيب محكم ومنطقي
- كم المعلومات: أكبر كم من المعلومات

سلبيات أسلوب المحاضرة

- انعدام المشاركة من جانب معظم المتدربين.
- صعوبة قياس رد الفعل.

- ضعف الاستيعاب والتذكر .
- تتطلب جهدا كبيرا من جانب المحاضر في مرحلتي الإعداد والتقديم.
- غير ملائمة لإكساب المهارات.
- غير مجدية تقريبا في تعديل السلوك.
- تتوقف على شخصية المحاضر.
- تسبب الملل إذا ما طالت.

كيف نحقق النجاح عند استخدام أسلوب المحاضرة؟

- تحضير جيد يراعى الوقت.
- يراعى قدرة المتدربين على فهم والاستيعاب.
- مادة مناسبة ذات محتوى فعال ومشوق.
- مقدمة جيدة تؤهل المستمعين.
- التركيز على الأهم فالمهم فالأقل أهمية.
- إجادة المحاضرة لفنون العرض والتقديم (التعبير اللفظي وغير اللفظي Verbal & Non Verbal– أو اللغة اللفظية واللغة التعبيرية Body + Language Spoken words)
- تلخيص جيد.

دليل استخدام أسلوب المحاضرة.

١ـ مرحلة التحضير

- موضوع المحاضرة:..
....
....
- الهدف/الأهداف:...
....
....
- المراجع التي تم الاستعانة بها:.......................................
....
....
....
- نوعية المتدربين:...
....
- عدد المتدربين:...
....
- مكان التدريب:...
....
- الوقت المحدد للمحاضرة:.......................................
....
- مساعدات ووسائل الإيضاح المطلوب:................................
توافرها بقاعة التدريب:...
....
....

٢ـ مرحلة العرض		
الخطوات العناصر الأساسية	النقاط الحاكمة التي يتم التركيز عليها خلال المحاضرة.	الوقت المحدد دقيقة
ـ المقدمة	العنوان/الهدف/تحديد الوقت/تسجيل عناصر الموضوع على اللوحة/ربط الموضوع بما سبق تقديمه.	

ـ المحتوى الرئيسي أولا:...................... ثانيا:...................... ثالثا:...................... رابعا:...................... خامسا:......................	تذكر النقاط الحاكمة أو الهامة والتي يجب أن يتم التركيز عليها على ضوء الهدف ونوعية والمادة المقدمة ومستوى المتدربين.	

٢- **مرحلة التلخيص والإعادة**

- ....
- ....
- ....

٣- **مرحلة الاختبار والأسئلة:**

- السؤال الأول:...
....
- السؤال الثاني:...
....
- السؤال الثالث:...
....
- السؤال الرابع:...
....

أسلوب المناقشة الجماعية Discussion

ـ المناقشة طريقة تدريبية تسمح بحرية تبادل المعلومات والأفكار والآراء المتعلقة بموضوع معين(بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين بعضهم البعض)

- تكون المناقشة مجدية حين يكون عدد المتدربين في حدود ١٠ إلى ١٨ متدربا...كما أن المتدربين في هذه الحالة لابد أن يكون لديهم الخبرة الكافية في موضوع المناقشة ..
- والخبرة الأكثر أهمية في هذا المجال هي الخبرة المتعلقة بفن قيادة المناقشة وإثراء الحماس والتفاعل، والقدرة على استثارة الأفكار...والقدرة على التعامل مع الموقف الصعب والأنماط السلبية التي توجد أحيانا بين المشاركين مع بلورة الآراء وتلخيصها تمهيدا للوصول بالمناقشة إلى هدفها المخطط
- وتعتبر المناقشة طريقة تدريبية فعالة يمكن استخدامها بنجاح..حين يكون الهدف إحداث تغيير أو تعديل في اتجاهات المجموعة...أو استطاع آراء المشاركين
- المناقشة وسيلة مناسبة للحصول على التغذية العكسية
- أثبتت هذه الطريقة فاعليتها المؤكدة في سرعة توصيل المعلومات وتبادل الخبرات
- إدارة المناقشة الجماعية دائما تحت إشراف وتوجيه مباشر من المدرب...ويمكن أن تكون المناقشة (موجهة) بأسئلة متتالية من جانب المدرب تساعد المشاركين على الانتقال من نقطة إلى نقطة طبقا لتخطيط محكم من جانب المدرب..وأحيانا يمكن أن تترك المناقشة (حرة مفتوحة) تماما...فالكل يشارك دون توجيه محدد من جانب المدرب...وكل ما سيفعله في النهاية هو تجميع، وتلخيص وبلورة الآراء.

متى يمكن أن يستخدم أسلوب المناقشة؟

- إذا كان الهدف استطلاع الرأي حول توجيهات، وتعليمات
- أذا كان الهدف تصحيح المفاهيم، والأفكار
- إذا كان الهدف مناقشة السلطات، الاختصاصات
- إذا كان الهدف استكشاف المخاطر، والسلبيات
- إذا كان المكان يسمح بتقسيم المجموعات الكبيرة إلى مجموعات صغيرة Buzz groups
- إذا كان وقت الإعداد للمناقشة مناسبا ..وكذا وقت الجلسة، أو الاجتماع التدريبي في متسع للمناقشة
- إذا كانت مجموعة المتدربين متجانسة إلى حد ما ثقافيا، ووظيفيا

مزايا أسلوب المناقشة الجماعية

- بعيدة عن أسلوب الدرس، والتلقين
- تخلق درجة عالية من الرغبة والاهتمام والإثارة
- تساهم في تعديل الاتجاهات، وتطوير الأفكار
- تساهم في خلق روح المودة والتعاون، والتآلف

- تساهم في تنمية روح الفريق والعمل الجماعي
- تزيل الغموض والشك الذي يسود في بعض المنظمات اتجاه اللوائح والسلطات
- نطلق العنان لتداعى الأفكار
- تزيد من ثقة المشاركين بقدراتهم
- تساعد على استكشاف قدرات ومهارات جديدة من جانب المشاركين
- تساهم في إقناع المشاركين بإمكانية التطبيق العملي لما تمت مناقشته
- تساهم في الاقتناع بأهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة

سلبيات أسلوب المناقشة الجماعية

- تطول المناقشات أكثر من اللازم
- قد تزيد أحيانا من حدة الصراعات
- تؤدي إلى حدوث تعارض بين سياسات المنظمة وآمال العاملين بها
- يصعب على المدرب في أحيان كثيرة السيطرة على المجموعة
- قد لا يتوافر في كثير من الحالات المدرب المحنك القادر على إدارة دفة المناقشة، وتوجيهها للطريق الصحيح

كيف نحقق النجاح عند استخدام أسلوب المناقشة الجماعية

- مدرب متمكن في فن قيادة المجموعات...ومواجهة المواقف الصعبة والتعامل مع الأنماط السلبية...وإجادة فن اختيار الأسئلة المناسبة لاثارة المناقشة وزيادة الفاعلية...مع الخبرة في استخدام وسائل الايضاح وإجادة التحكم في الوقت.
- أن تكون المجموعة متجانسة إلى حد ما.
- أن يمس موضوع المناقشة خبرات واهتمامات وطموحات المتدربين.
- أن يكون المكان مناسبا لاستخدام هذا الأسلوب.
- أن يشعر المتدربون بالأمان، والاطمئنان.
- أن يكون هدف المناقشة واضحا.

دليل استخدام أسلوب المناقشة الجماعية

١- مرحلة التحضير

- o موضوع المناقشة:...
....
- o الهدف من المناقشة:..
....
- o نوعية المتدربين (المستوى الوظيفي):....................................
....
- o عدد المتدربين:..
- o مكان التدريب:...
- o مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح المطلوب توفيرها:
....
- o الوقت المحدد للمناقشة:..
- o التنظيم المطلوب للجلسة النقاشية:.......................................
....

٢- إدارة المناقشة

الوقت الدقيقة	المرحلة الرئيسية للمناقشة	الأسلوب المستخدم
	- - -	أعمال جماعات Buzz groups عصف ذهني Brain storming مناقشة مفتوحة مناقشة موجهة

٤- تلخيص وبلورة النتائج

- o إبراز النقاط الهامة – مثل الأفكار الجديدة والخبرات المكتسبة
- o بين النتائج والحلول
- o اختتم المناقشة بما يترك أثرا طيبا لدى الأعضاء

أسلوب دراسة الحالات Case Study

تعريف الطريقة: دراسة الحالة عبارة عن موقف أو حدث (واقعي-عام) ويتم تقديمها إلى المتدربين مصحوبة بالتفاصيل المتعلقة بها، وذلك بغرض قيامهم بتحليلها ودراستها.

وتهدف الحالة عادة إلى تنمية عادة التفكير المنطقي، والبحث عن المعلومات كاملة ما أمكن مع اكتساب الخبرة في نقد وتفنيد وجهات النظر الأخرى ..مما ينمي لدى المتدرب القدرة على الاتصال الدقيق في اطار العمل الجماعي (تحت السيطرة).

الهدف الرئيسي من استخدام هذا الأسلوب Cases هو الوصول بالمتدرب إلى فهم أعمق وكفاية إدارية أعلى ومن خلال الدراسة والتأمل والتفكير، والمناقشة لموقف مصطنع يحاكي الواقع.

طرق دراسة الحالات:

(أ)- **طريقة الاستفتاء**: وتعرض الحالة بواسطة المدرب وتطرح بعض الأسئلة المحدودة والمتصلة بواقع الحالة المعروضة، ليجيب عنها كل متدرب إما (نعم) أو(شك؟) أو(لا X) بشكل فوري وتلقي قبل أي مناقشة عن طريق رفع الأيدي بعد أن يقرأ المدرب السؤال بصوت عالٍ، ثم تسجيل نتيجة الاستفتاء على الجانب الأيمن من السبورة أو اللوحة الورقية ثم تعرض نفس الأسئلة للمناقشة التفصيلية من جانب المتدربين بحيث يتاح لكل منهم توضيح مبررات إجابته بـ(نعم، أو لا، أو الشك، أو عدم التأكد)..وبعد انتهاء المناقشة والاستماع إلى جميع الآراء تعرض الأسئلة مرة أخرى للإجابة عليها (نعم √) أو (لا ×) أو (شك ؟)..كما حدث في المرة الأولى تماما..مع تسجيل نتيجة الاستفتاء الثاني على الجانب الأيسر من اللوحة الورقية..ثم يقوم المدرب بعقد مقارنة بين نتيجة الاستفتائين لتوضيح أثر المناقشة الديمقراطية في تعديل وتغيير أفكار بعض المتدربين عن اقتناع تام بعد استماعهم لأفكار زملائهم ودون ضغط أو توجيه من جانب المدرب، وهذه الطريقة من أسهل؛ بل وأمتع طرق دراسة الحالات التي يمكن أن يتبعها المدرب من أجل مزيد من إشعال وإثراء الحماس والتفاعل والمشاركة.

(ب)- **طريقة الأسئلة**: وتعرض نفس الحالة التي تم تصميمها مصحوبة في النهاية بأسئلة مختارة بعناية من جانب المدرب، ويتم تلخيص وبلورة آراء المتدربين (الرأي والرأي الآخر) عن كل سؤال قبل الانتقال إلى السؤال التالي...ثم يقوم المدرب بعد مناقشة الردود على كل الأسئلة بربط وتحليل وجهات نظر الأعضاء في الحالة المعروضة والدروس المستفادة.

(ج)- **طريقة الحل النوعي**: وتعرض حالة حقيقية واقعية واجهت أحد المتدربين أو المشرفين بالمنظمة، وتعرض معها في نفس الوقت الطريقة التي عولجت بها هذه الحالة، والقرار الذي تم بخصوصها (الحل النوعي) من جانب المشرف أو

المتدرب حيث أنه علاج اتخذه في وقت معين من جانب شخص معين، وهذا لا يمنع أعضاء المجموعة (المتدربين) من إبداء رأيهم في أسلوب العلاج المطروح للمناقشة.

وقد يكون من المفيد استطلاع رأي المجموعة في كيفية علاج المشكلة المعروضة (الحالة) قبل عرض "الحال النوعي" الذي توصل إليه المشرف أو المتدرب صاحب الحالة المعروضة .

متى يمكن أن نستخدم أسلوب دراسة الحالات؟

- § إذا كان الهدف تعديل الاتجاهات وتصحيح المعتقدات.
- § إذا كان الوقت متاحا.
- § إذا كان العدد لا يقل عن ١٢ ولا يزيد على ١٨.
- § إذا كان المكان معدا لأعمال الجماعات/ قاعات أ، طاولات جانبية.
- § إذا كانت الحالة المعروضة قريبة من واقع عمل المتدربين

مزايا أسلوب دراسة الحالات.

- § المشاركة الجماعية.
- § الواقعية: حيث يناقش المتدربون موقفاً يحاكي الواقع الفعلي.
- § الإثارة: حيث يربط المتدربون بين الحالة المعروضة وبين حالات ومواقف واجهتهم.
- § تعديل وتغيير الاتجاهات: فهي من أنجح الطرق التي تساعد المتدربين على تعديل مفاهيمهم بل سلوكياتهم دون مقاومة تذكر من جانبهم.
- § المرونة: حيث يقتنع المتدربون أنه ليس هناك حل واحد أو رأي مثالي لكل مشكلة من المشكلات.
- § سعة الأفق والتفكير المنطقي: المبني على مقارنة الحجة بالحجة.
- § التطبيق: حيث يستفيد المتدرب من مناقشة حالة قريبة من واقع عمله.

سلبيات أسلوب دراسة الحالات:

- § تحتاج إلى وقت طويل.
- § ليس كل مدرب قادر على تصميم الحالة المناسبة التي تثير التفاعل.
- § استشعار الحرج في مناقشة بعض الحالات من جنب بعض المتدربين الذين يظنون الحالة تقصد انتقاد فلان..
- § تعطي انطباعا خاطئا في كثير من الأحيان بسهولة العملية الإدارية.

متطلبات النجاح عند تطبيق أسلوب دراسة الحالات:

- § أن تكون الحالة واقعية.
- § أن تكون معروضة ومصمم بشكل منطقي، ومقنع.
- § أن تكون كل المعلومات والبيانات الخاصة بالحالة متوفرة.

- أن تستخدم أسماء حركية لمن ترد أسمائهم في الحالة.
- أن تكون مخططة على ضوء الوقت المتاح.
- أن تراعي العادات والتقاليد، والأعراف.

دليل استخدام أسلوب دراسة الحالات

١- مرحلة التحضير.

- مكان التدريب:..
- عدد المتدربين:...
- نوعية المتدربين:..
- الوقت المحدد لعرض ومناقشة، وتحليل الحالة:............................
- نوع الحالة: ....
  - استفتاء:...
  - حل نوعي:..
  - أسئلة:...
- طريقة عرض الحالة:...
  - مكتوبة:..
  - مسموعة:...
  - مرئية مسموعة:..
- الهدف من تقديم الحالة:...
....
- ملخص الحالة:..
....
- الأسئلة:...
....
- مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح:........../.........../..........

٢- أعمال الجماعات

الخطوات	النقاط المطلوب مراعاتها	الوقت
- عرض/ توزيع/توضيح	§ بأسهل وأسرع طريقة § مراعاة العدد § مراعاة التجانس § تنويع الخبرات في كل مجموعة (توازن) § مراعاة العادات والتقاليد خاصة عند وجود متدربات § عدم تثبيت المجموعات §	
- شرح الهدف من عمل المجموعات.	§ بدقة ووضوح § باستخدام أسئلة	
- تحديد الوقت	§ المناسب للموضوع § ونوعية المتدربين	
- توضيح الهدف من الحالة	§ سرح موجز § ربط موضوع الحالة بما سبق وما سيتلوه § استخدام أسئلة الاستيعاب للتأكد من الفهم الجماعي.	
- اختيار رؤساء	§ يختاره أفراد المجموعة § عدم تثبيت رئيس واحد لكل مجموعة. § شرح الهدف بكل دقة لرؤساء المجموعات. § توضيح دور كل رئيس مع لأعضاء المجموعة ومسؤوليته عن عرض نتائج العمل	

تابع: (٢ـ أعمال الجماعات)

الخطوات	النقاط المطلوب مراعاتها	الوقت
ـ بدء أعمال الجماعات	§ توزيع الأدوات/ شرح/ توضيح/ متابعة/ تشجيع/ خلق روح المنافسة/ التنبيه لعنصر الوقت/ خلق روح المرح/ .... § التشجيع على مشاركة كل الأعضاء في المناقشة/ معالجة محاولات السيطرة من بعض الأعضاء على المناقشة/ نقل بعض الأعضاء إلى مجموعات أخرى عن طريق التبادل إذا ما كان ذلك مطلوبا، ومجديا/	

٣ـ نتائج أعمال الجماعات

مجموعة (١): ....

مجموعة (٢): ....

مجموعة (٣): ....

مجموعة (٤): ....

٤ـ تحليل وبلورة واستخلاص النتائج

¥ ....

¥ ....

¥ ....
....

٥ـ نسبة تحقيق الهدف.

بدرجة:

بنسبة:

أسلوب تمثيل الأدوار Role Playing

تعريف الأسلوب: تمثيل موقف حي أو مشكلة واقعية من الميدان العام، يتم نقله إلى قاعة التدريب، وتسند الأدوار إلى أفراد من المجموعة يتطوعون للقيام بالتمثيل على أن ينبثق الحوار تلقائيا من الأشخاص المسند إليهم تمثيل الأدوار

- ¥ وفكرة التمثيل ليست فكرة جديدة، ولكن تطبيقها في مجالات التدريب هو الحديث نسبيا.
- ¥ وتمثيل الأدوار يقدم حلا لمشكلة معقدة في مجال التنمية الإدارية، ألا وهي مشكلة التجربة.
- ¥ وتمثيل الأدوار يتيح للمتدرب أن يمارس التصرف ورد الفعل، وأن يعيش موقفا يحاكي الواقع بكل ما فيه من ضغوط ونزاعات، وصراع دون أن يدفع ثمنا باهظا لتجربته، كما أنه يختصر السنوات ففي خلال ساعتين (مدة الاجتماع التدريبي) يمكن للمتدرب أن يتعلم، أو يكتسب ما قد لا يتاح له خلال سنتين من الواقع العملي.

مكونات موقف تمثيل الأدوار:

- ¥ **الحالة**: واقعية.
- ¥ **الممثلون**: وقت كاف الاستيعاب الدور...المعايشة التامة للدور..إعطائهم الفرصة لشرح أسباب انفعالاتهم.
- ¥ **المشاهدون**: متابعة التمثيل، والمشاركة في مناقشة تحليلية لتقييم أداء الممثلين (الصوت/ النطق/ سرعة الكلام/ المقاطعة/ التعميم/ التعاطف/ الدجل/ التهديد/ الصدق/ الأمانة/ التحيز/ الإنصات/ ...../......./.......) واستخلاص النتائج المستهدفة من عرض التمثيل.
- ¥ **المدرب**: يجيد فن إعداد التمثيليات، واختيار الممثلين، والسير بالتمثيلية إلى نهايتها المستهدفة (التمهيد للموضوع، وشرح الهدف منه حسن اختيار الممثلين، وحسن توجيههم عدم التدخل أثناء التمثيل إلا لضرورةالسيطرة على الوقت فتح باب المناقشة، والمشاركة في التعليق واستخلاص النتائج).

خطوات العمل:

- § تعريف المشكلة: (موضوع التمثيلية).
- § تهيئة الموقف.
- § توزيع الأدوار.
- § تلخيص التعليماتوتحديد الوقت.
- § إثارة حماس الممثلين، والمشاهدين.
- § لعب الدور.

§ إيقاف اللعب.
§ تقييم المدرب والمشاهدين للأدوار، واستخلاص النتائج.

استخدامات أسلوب تمثيل الأدوار:

Ã ـ إذا كان الهدف.

- التدريب السلوكي
- دراسة علاقات العمل
- تنمية روح العمل الجماعي
- تنمية المهارات الإدارية
- تجربة أكثر من تصرف في معالجة مشاكل العلاقات الإنسانية
- التدريب على ضبط النفس.

مزايا استخدام أسلوب التمثيل:

v المشاركة الجماعية من جانب الممثل، والمشاهدين.
v توزيع الخبرات.
v فرصة لتعديل الاتجاهات، والسلوكيات.
v زيادة الثقة بالنفس.
v الرؤية بعيون الآخرين.
v إبراز أهمية المشاعر.
v تنوع الحلول بعد المناقشة.
v فهم الذات.
v تنمية القدرة على القيادة.
v تنمية مهارات الإحساس بمشاعر الآخرين.
v إيجاد ردود على الأسئلة المحرجة.
v التقريب بين المعرفة والتطبيق.
v تغيير الاتجاهات إزاء المنظمة والآخرين.

عيوب استخدام أسلوب تمثيل الأدوار:

✖ صعوبة دور القائد المحنك الذي يصمم ويهيئ ويرشد ويتابع.
✖ عدم إدراك المجموعة للهدف.
✖ عدم اقتناع بعض المجموعات بهذه الطريقة.
✖ تحتاج إلى وقت طويل.
✖ قد يكون هناك موقف مصطنع من جانب الممثلين يفقد المشاهدين إحساسهم بأهمية ما يدور أمامهم مما قد يتسبب في تحول المجموعة إلى التهريج.

متطلبات النجاح عند استخدام أسلوب تمثيل الأدوار:

@ مدرب محترف.
@ مجموعة متقبلة ومتحمسة.
@ نص تمثيلي.
@ مسرح معد ومهيأ جيدا.
@ ملائمة موضوع التمثيلية وتوافقه مع أهداف البرنامج.
@ وقت كاف للاستيعاب والتمثيل، والتقييم.

أساليب يفضل استخدامها على ضوء الهدف التدريبي

الهدف	الأسلوب التدريبي المفضل
معارف ومعلومات	المحاضرات / البيان العملي/ الزيارات التدريبية/ الندوة المفتوحة/ المحاكاة العصف الذهني.
مهارات حركية	البيان العملي/ المحاكاة/ التمارين العملية
مهارات إدارية	دراسة الحالات/ تمثيل الأدوار/ المناقشات الجماعية/ العصف الذهني/ المختبرات/ المباريات الإدارية.
اتجاهات وسلوكيات	تمثيل أدوار/ عصف ذهني/ دراسة حالات/ مناقشات جماعية/ المباريات الإدارية/ المختبرات السلوكية.

- المدرب المتميز يستطيع أن يعرض موضوعه بأكثر من طريقة وأن يغير من أسلوبه التدريبي من مجموعة إلى أخرى..

رابعا:

اختيار المعينات السمعية والبصرية
مساعدات التدريب + وسائل الإيضاح

أ- أنواع المعينات – وقواعد الاستخدام.

Œ- السبورة	WHITE BOARD
• - اللوحة الورقية	FLIP CHART
Ž- لوحة الميتابلان	PINBOARD
• - جهاز عرض الشفافيات	OVER HEAD PROJECTOR
• - جهاز عرض الشرائح	SLIDES PROJECTOR
' - مجموعة التلفيزيون + الفيديو + الشريط	T.V + VIDEO + TAPES
' - الشفافات	TRANSPARANCIES
" - الشرائح	SLIDES
" - الشاشة	SCREEN
• - الألوان	COLOURS

قام عدد من خبراء التدريب في تجربة مشوقة(للجمعية الأمريكية للمعينات السمعية والبصرية) بعمل دراسة مطولة على عدد كبير من الأفراد .. لاستطلاع النسبة التي تساهم بها كل حاسة من الحواس الخمسة في استيعاب وفهم المعلومات المقدمة للمتدربين..ونسبة تذكر هذه المعلومة، وكانت النتيجة كالتالي:-

الرسم البياني يوضح نسبة استيعاب وفهم كل حاسة من الحواس للمعلومات المقدمة من جانب المدرب.

By seeing	By hearing	By smelling	By touching	By tasting
بالإبصار	بالسمع	بالشم	باللمس	بالتذوق

الرسم البياني يوضح نسبة تذكر المعلومات بعد ٤٨ ساعة من استقبالها

By doing it oneself	By repeating	By hearing & seeing	By seeing	By hearing	By reading
بالأداء والفعل	بالإعادة والتكرار	بالسمع والرؤية	بالإبصار	بالسمع	بالقراءة

التطبيق الصحيح يأتي من خلال الفهم، والاستيعاب الكامل للمعلومات التي تم تقدينها..والفهم والتذكر لا يتحقق بأعلى نسبة إلا إذا قدمت هذه المعلومات عن طريق أكثر الحواس قدرة على زيادة نسبة التذكر، وذلك من خلال استخدام هذه المعينات السمعية، والبصرية، أو مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح.

ويتوقف اختيار نوعية وسيلة الإيضاح على:

- الهدف من التدريب (معلومات-مهارات-سلوك)
- طبيعة المادة التدريبية (نظرية-علمية)
- نوعية المتدربين (ثقافة-بيئة/ جدد-قادة....)
- مكان التدريب (اتساع-إضاءة-تجهيزات...)
- المساعدات والوسائل المتوافرة في المكان (قاعدة التدريب-ورشة العمل)

القواعد الأساسية في استخدام المعينات

- أن يتمكن جميع المتدربين من الاستماع، والرؤية بمنتهى الوضوح
- أن تكون الوسيلة المستخدمة جذابة ... شيقة.
- أن تكون صالحة للاستعمال..تجربتها من قبل المدرب نفسه (مقدم البرنامج) لا تكتفي بتقرير عنها ...بل جربها بنفسك.

ويضاف إلى المجموعة السابقة لمساعدات التدريب ووسائل الإيضاح-معينات فرعية أخرى..مثل: (السبورة الزجاجية...السبورة البلاستيكية...السبورة المغناطيسية-الملصقات-الرسم..الصور..الأشكال البيانية؛ مثل: الخطوط البيانية، والأعمدة البيانية والدوائر البيانية...اللوحات الوبرية..الكتيبات..الفانوس السحري..النماذج.. الكتالوجات الصور الفوتوغرافية...أجهزة التسجيل...الأفلام السينمائية...../...../)

بمميزات وسلبيات..أهم مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح.

السبورة white board

المميزات:

- سهلة الاستعمال
- قليلة التكلفة
- استخدام ألوان متعددة
- لا تحتاج إلى تجهيزات خاصة
- تستخدم في أي وقت وأي مكان
- سهلة النقل خاصة إذا كانت متحركة

العيوب:

- صامتة أثناء الكتابة
- سهولة النسيان بعد تنظيفها
- لا يمكن استخدامها في قاعة كبيرة ولأعداد كبيرة
- تؤدي إلى التلوث(طباشرية) الآن مع whiteboard يزول هذا العيب..

اللوحة الورقية FLIP CHART

المميزات:

- سهلة الاستخدام
- سهلة النقل
- تحتفظ بكل المعلومات بحيث يمكن الرجوع إلى ما تم عرضه.
- يمكن تحضير المعلومات عليها مسبقا.
- نظيفة.
- تساعد في توضيح الأشكال البيانية وسطور الكتابة.

العيوب:

- صغر حجمها، ويفضل استخدام لوحتين متجاورتين.
- سهلة الوقوع.
- الكتابة قد لا تكون واضحة في قاعة كبيرة.
- تتطلب مهارات خاصة من المدرب في استخدام الأقلام الملونة المائية.

اللوحة الميتابلان METAPLAN PINBOARD

المميزات:

- جذابة مشوقة.
- سهلة الحركة والاستخدام.
- تساعد على تنظيم المناقشة من خلال تنظيم الأفكار المكتوبة فوق الكروت الملونة ووضعها في شكل باقات clusters
- تحافظ على كل الأفكار واضحة طوال مدة البرنامج.
- تعطي صورة كاملة لأكبر كم ممكن من أفكار المتدربين.

العيوب:

- تأخذ وقتا طويلا في إعدادها للعمل.
- تحتاج إلى تغيير سطح الفوم كل فترة .
- غير متوافرة في أحيان كثيرة.

جهاز عرض الشفافيات OVER HEAD PROJECTOR

المميزات:

- يعمل في وجود النور العادي بقاعة التدريب

- يسمح للمدرب بمواجهة المتدربين بسهولة
- يمكن استخدامه كسبورة
- يوفر الوقت
- جذاب واضح
- سهل الاستخدام والحركة

العيوب:

- ♦ مروحة التبريد تصدر صوتا
- ♦ اللمبة سهلة الاحتراق
- ♦ وسيلة غير فعالة إذا كانت الشاشة صغيرة

جهاز عرض الشرائح SLIDES PROJECTOR

المميزات:

- ✗ سهولة ترتيب الشرائح.
- ✗ سهولة العمل والحركة.
- ✗ به (زوم) لتكبير الصورة .
- ✗ سهل الاستخدام على الشاشة.
- ✗ إمكانية إعداد ومراجعة ما تم تقديمه مرة أخرى.
- ✗ مشوق وجذاب.
- ✗ غير مكلف حيث تستخدم الكاميرات العادية في تصوير الشرائح.

العيوب:

- S إظلام القاعة عند استخدامه فيؤدي إلى الخمول والاسترخاء
- S يصعب إصلاحه على غير المتخصصين في حالة حدوث أعطال.

مجموعة التلفيزيون + الفيديو + الشريط T.V + VIDEO + TAPES

المميزات:

- ¥ تشويق وجذب انتباه صوت.
- ¥ سهولة إيقاف العرض.
- ¥ يستخدم مع مجموعات كبيرة أو صغيرة العدد.
- ¥ تنقل الواقع الحي بسهولة.

العيوب:

- ♦ مرتفعة التكلفة.
- ♦ تحتاج إلى تخطيط دقيق وإخراج جيد.

شاشة العرض SCREEN

المميزات:

- S سهلة النقل.
- S خفيفة الوزن.
- S تجذب اهتمام المشاركين.
- S تستثير انتباههم إلى أنهم سيشاهدون غرضا مشوقا.

العيوب:

- ♦ كثيرة الأعطال إذا لم يحسن استخدامها عند الفتح أو الحفظ.
- ♦ في أحيان كثيرة لا تتلاءم مع حجم الجلسة التدريبية وأعداد المتدربين.
- ♦ قد لا تتوافر الشاشة المربعة في أحيان كثيرة وهي المفضل استخدامها.

الشفافات TRANSPARANCIES

المميزات:

- ¥ تقديم المعلومات مسلسلة.
- ¥ منخفضة التكلفة.
- ¥ سهلة الإعادة والاسترجاع.
- ¥ سهلة الإعداد.
- ¥ شيقة / جذابة.

العيوب:

- ♦ في كثير من الأحيان تعكس نتائج سلبية إذا لم يحسن استخدامها.

الشرائح SLIDES

المميزات:

- سهلة الإعداد.
- شيقة / جذابة.
- سهلة الحمل.
- مرتبة طبقا لما يراه المدرب.
- رخيصة التكلفة.

العيوب:

- ضرورة إظلام القاعة إلى حد كبير.

الألوان COLOUR`S

المميزات:

- تساعد في زيادة جاذبية العرض.
- تساعد في تنظيم العرض
- تساعد في تأكيد المعلومات، أو أرقام معينة EMPHASIS

العيوب:

- تسبب تشويش إذا لم يحسن استخدامها.

الاستخدام المتناسق للألوان

الأسود	مع: الأصفر + الأبيض + الأحمر + الرمادي.
الأبيض	مع: الأسود + الأحمر + الأزرق + الرمادي.
الأحمر	مع: الأصفر + الأخضر + الأبيض + الأسود.
الأخضر	مع: البيج + البني + الأحمر.
الأزرق	مع: الأبيض + الأصفر.
الأصفر	مع: الأسود + الأحمر + الأزرق + البني.

هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدام درجات اللون الواحد مع بعضها مثل: الأحمر مع الوردي، والكحلي مع الأزرق الفاتح...وهكذا.

المرحلة الثانية
الإعداد

أولا: الإعداد

أ-دليل اللقاء.

ب-حقيبة المستلزمات.

ج-التنسيق الأخير.

د-تهيئة الذات.

هـ-التواجد المبكر.

(١)- تنظيم المكان.

(٢)- اختبار المساعدات/ الأجهزة/ الوسائل.

(أ)- إعداد دليل اللقاء التدريبي

- قسم عرضك للموضوع التدريبي إلى عناصر أو خطوات رئيسية.
- حدد النقاط الهامة التي يجب التركيز عليها.
- حدد الوقت الكافي لعرض كل خطوة من الخطوات.
- حدد أساليب التدريب التي ستستخدمها في عرض موضوعك.
- حدد المعينات السمعية والبصرية التي ستحتاج إليها.
- ضع كل هذا في نموذج واحد يكون دليلا متكاملا للعرض التدريبي.

نموذج (دليل اللقاء التدريبي)

البرنامج:................................الموضوع التدريبي:..................................

الهدف:..

المكان التدريبي:...............التاريخ:............الوقت المحدد لتقديم العرض:................

تسلسل موضوعات العرض	النقاط الحاكمة التي سيتم التركيز عليها	الوقت المحدد دقيقة	أسلوب التدريب المستخدم	وسائل الإيضاح المستخدمة	ملاحظات المدرب
الافتتاح/ تقديم وعرض الأهداف/ لوحة التوقعات					
أولا:					
ثانيا:.....................					
استراحة					
ثالثا:......................					
الختام/ بلورة النتائج/ ملخص/ تقييم					

(ب) إعداد حقيبة المستلزمات

- ما حك جلدك مثل ظفرك..فتول أنت جميع أمرك
- ضع في حقيبتك التدريبية بصفة دائمة:-
  - ملف البرامج
  - الشفافات + الشرائح التي تعتزم استخدامها
  - أقلام فلو ماستر مختلفة الأحجام والألوان
  - مؤشر
  - النماذج والتمارين والحالات التي ستقوم بتوزيعها على المتدربين
  - كروت ملونة

(ج) التنسيق الأخير من مشرف البرنامج

- منعا لأي مفاجآت غير متوقعة .. نوصي بضرورة الاتصال المسبق بمشرف البرنامج، أو مسئول التدريب للاستفسار والتأكيد النهائي على:
  - مكان التدريب
  - توقيت التدريب
  - الإمكانيات المتوفرة بقاعة التدريب
  - موقف انتظار السيارات
  - موعد فتح قاعة التدريب صباحا، وكذا مواعيد الاستراحات
  - إمكانية تصوير بعض الأوراق إذا دعت الضرورة أثناء العمال
  - أي متغيرات بخصوص عدد المتدربين
  - هل هناك مسئولون سيحضرون الافتتاح (أسمائهم/ مراكزهم الوظيفية...؟)

د) **تهيئة الذات**

صدمة المواجهة

- ♦ صياغة سؤال جيد طرحته في البداية...شغل المشاركين في المناقشة و التعليق عليه..إلى أن تتمكن من استعادة التوازن النفسي واسترداد الثقة المفقودة
- ♦ التركيز التام على ما ستقوم به خلال الدقائق العشر الأولى من اللقاء..سيسير كل شيء على ما يرام بعد اجتيازها
- ♦ ما ذا ستفعل؟ ما هو سؤال الافتتاح أو البداية؟ كيف ستدير عملية التعارف؟ كيف تحصل من المشاركين على توقعاتهم بالنسبة للنتائج التي يرغبون في تحقيقها؟ كيف ستشرح وتعرض أهداف البرنامج؟ كيف ستوزع تمارين الأول..الاستقصاء الأول..فما هي طريقتك؟
- ♦ حاول أن تجري بروفة مسبقة أمام المرآة .. صحح أداءك أولا.. درب نفسك على التنفس العميق.. والوقفة الصحيح.. والتحرك الصحيح وسط المجموعة..راقب طريقة نطقك للعبارات.
- ♦ استيقظ مبكرا...حمام فاتر...إفطار خفيف
- ♦ هندام مناسب (درجات اللون الواحد مثل: الكحلي مع الأزرق الفاتح..أو الألوان المتناسقة مثل: الأخضر مع البيج/ الأسود مع الرمادي/ .....) الكرافته متعددة الألوان فوق الألوان أو العكس .. البسطة-التناسق-النظافة-فالعبرة ليست بالثياب الغالية أو الألوان الصارخة.
- ♦ لا داعي لاستخدام المكياج الزائد بالنسبة للسيدات وحذرا من الملابس الضيقة، والكعب العالي غير المريح.

هـ) التواجد المبكر في قاعة التدريب

قبل الموعد المحدد بثلاثين دقيقة على الأقل..إن التبكير سوف يجنبك الكثير من المواقف الحرجة، وأكبر خطأ يقع فيه المدرب هو دخوله القاعة في الوقت المحدد، أو متأخرا ولو لدقائق قليلة..ستنتابه الحيرة.. بين الترحيب والافتتاح في التوقيت المحدد، وبين اختيار وضبط أجهزة العرض...أعط لنفسك الوقت الكاف بالتعاون مع مشرف البرنامج، أو المسئول عن المكان لـ..........:

Œ تنظيم المكان

- § تعرف على أماكن الفيش ومفاتيح الكهرباء اللازمة لتشغيل الأجهزة.
- § تعرف على مفاتيح أجهزة التكييف.
- § احرص على ألا تزيد المسافة بين مكان جلوس أبعد متدرب عن الشاشة أو السبورة أو اللوحة الورقية عن ٦ أمتار بحد أقصى.

- اعط تعليماتك (إذا أمكن) بتعديل شكل الجلسة التدريبية للمشاركين، على أن تكون في شكل نصف دائرة، أو محدوة حصان، إذا كانت الجلسة نقاشية.
- احرص على ألا يصطدم التيار المنبعث من جهاز التكييف بظهور المتدربين
- اطلب تحريك الطاولات الزائدة عن عدد المتدربين...عدد الطاولات يجب أن يكون مناسبا لعدد المتدربين بحيث تشغل جميعها حتى يزداد إحساسهم بالألفة والتقارب..إذا تأكدت من غياب بعض المرشحين عن حضور البرنامج فاطلب رفع مقاعدهم لمنع وجود فراغات تفصل بين الحاضرين.
- لا تسمح بتواجد المتدربين في منظمة واحدة..أو إدارة واحدة متجاورين، فإن هذا سيشجع على الأحاديث الجانبية وظهور الشللية والتعصب للآراء
- غير موقع كروت الأسماء قبل دخول المتدربين منعا لاحتجاجاتهم.
- راع العادات والتقاليد في توزيع الكروت التي تحمل أسماء المتدربين، والمتدربات، لا يفضل في الغالب جلوس السيدات بين الرجال.
- مراجعة الأسماء المكتوبة على كشف المتدربين ولا حظ أي خطأ مبكر في هذه الأسماء..فهذا يسبب إحباطا لبعضهم في البداية.
- امنع الأضواء المبهرة قدر الاستطاعة ولا تجعلها موجهة لأعين المتدربين.
- اعمل على تقوية الإضاءة الضعيفة لتكون مناسبة .
- اطلب تحريك اللوحات الجانبية والشاشة إلى الموقع المناسب (يفضل الشاشة على يمينك واللوحة الورقية على يسارك).
- قم بالإشراف على وضع الطاولات المخصص لأعمال الجماعات في أماكنها .
- تعرف على مكان البوفيه والاستراحة.
- ضع بنفسك لوحة التوقعات على مكان بارز.
- اعمل على ألا تكون الستائر بالقاعة مصدر ضوء زائد أو صرف للمتدربين عن التركيز المطلوب.
- اجعل طاولة المدرب أقرب ما يكون من المتدربين لمزيد من التآلف مع المتدربين.
- ارفع من على طاولة المدرب الزهور الصناعية/ زجاجة المياه/ الأكواب/ وظيفة السجائر..حتى لا تزدحم الطاولة بما ليس له لزوم ..ضع ملف البرنامج/ الشفافات/ المؤشر أقرب ما يكون إلى يدك.

§ احرص على وجود طاولة (ترابيزه) قريبة منك لوضع التمارين والاستقصاءات، وشرائط الأفلام، وملفات المادة التدريبية الزائدة..ورتبها طبقا لأولوية الحاجة إليها.

§ اجلس في مختلف الأركان وفي أبعد مكان عن شاشة العرض واللوحة الورقية لترى هل يرى المتدرب الجالس في هذا المكان ما هو مكتوب على اللوحة بسهولة.

§ إذا كان هناك ساعة على الحائط فأعط تعليماتك لنقلها في مواجهتك وليس في مواجهة المتدربين منعا لتشتيت انتباههم.

§ حاول أن يكون باب الدخول أو الخروج من القاعة خلف المتدربين

§ قم بتثبيت أسلاك أجهزة العرض .. بشريط لاصق عريض في أرضية القاعة تفاديا للتعثر في هذه الأسلاك أمام المتدربين.

- اختيار المساعدات والوسائل

- **جهاز عرض الشفافات** OVER HEAD PROJECTOR: تأكد من صلاحيته للعمل/ اضبط الصورة على الشاشة عالية/ اذهب إلى أبعد نقطة للتأكد من وضوح الكلمات.
- **جهاز عرض الشرائح** SLIDES PROJECTOR: ضعه في المنتصف تماما/ اختبر دوران القرص الذي يحتوى الشرائح بسلاسة وسهولة/ اختبر الريموت كنترول الذي يقوم بتحريك الصور
- **استخدام الحائط الأبيض الخلفي**: لعض الشرائح والشفافات إذا وجدت أن الشاشة صغيرة الحجم.
- **اللوحة الورقية** FLIP CHART: تأكد من توافر عدد الأوراق المطلوب/ تأكد من تثبيت الأوراق في أعلى اللوحة/ اكتب بعض الكلمات بأكثر من لون ثم تراجع إلى أبعد نقطة لترى هل يمكن للجالس في هذا المكان أن يرى كلماتك فوق اللوحة بسهولة/ اقذف بالأقلام غير الصالحة بعيدا عنك.
- **لوحة الميتابلان** PINBOARD: ضعها في المكان المناسب بحيث يصل إليها المتدرب بسهولة/ ضع أقلام وكروت الميتابلان في المكان المناسب/ بفضل وضع الورق البني الخفيف كبير الحجم لتغطية هذه اللوحات منعا لاستخدام سطحها مباشرة/ ثبت عددا كبيرا من دبابيس الميتابلان أعلى اللوحة وعلى جانبيها مباشرة لاستخدامها في أسرع وقت وأسهل طريقة عند الحاجة إليها.
- **جهاز الفيديو والتلفيزيون**: ضعه في المكان المناسب لكي تسهل رؤيته.

وأخيرا

¥ لا تتصرف أثناء تنظيمك للمكان أو اختيارك للأجهزة **كأنك ضيف على المكان** فالضيف عادة ما يكون خجولا..أعط تعليماتك بحزم ولباقة حتى تطاع من الآخرين.. افعل ما تراه صحيحا فعادة ما يميل هؤلاء المساعدون إلى التكاسل في رفع أو تحريك أو تغيير مكان الجلوس أو وضع الأجهزة فيبقى الحال على ما هو عليه .. وتبدأ أنت في الاعتذار للمتدربين .. فتهتز الصورة من البداية.

¥ رحب بالمتدربين الذين يدخلون إلى القاعة مبكرا، لا تبالغ في الترحيب..تحدث معهم في ألفة ومودة واطلب مساعدتهم إذا احتجت إليها فهذا يسعدهم للغاية؛ لأن الحركة والتعاون يخفف من توترهم، وقلقهم ويزيل عنهم رهبة المكان.

تأكد

E من أن إحساسك بالقلق هو أمر صحي ومفيد؛ لأنه يدفعك للمزيد من الإعداد الجيد.

اكتب

E بخط واضح على اللوحة الورقية عنوان الموضوع الرئيسي وأرقام العناوين الفرعية فقط.

استعذ

E استعذ بالله من الشيطان الرجيم. خذ نفسا عميقا. واطرد الهواء بقوة ..واجه المجموعة وكلك الثقة والتفاؤل .. وتوكل على الله .... ثم .... ابدا بسم الله.

ثانيا: التقديم

أ. الافتتاح...والتعارف.
ب. لوحة التوقعات.
ج. عرض وشرح أهداف اللقاء.



أ. الافتتاح والتعارف **Opening – Introduction**

- اترك لمسئول الجهة المنظمة ... الافتتاح .. أعطه الفرصة ليتحدث عن البرنامج وعنك وعن الأهداف
- ابدأ باسم الله ... رحب بالمتدربين.
- وجه الشكر لرئاسة الجهة أو المنظمة (لا تتزلف .. لا تنافق .. لا تفرط في المديح).
- قدم نفسك وتحدث عن خبرتك (لا تطل الحديث في هذا المجال – لا تبالغ- تواضع).
- وضح أنك لست مدرسا .. وأنهم ليسوا تلاميذ وأن تبادل الخبرات من الجانبين سيكون هو العامل الأساسي في تحقيق الهدف من اللقاء.
- وضح أن كل ما سيثار من أفكار وآراء خلال المناقشة سيكون محل السرية التامة لأبعاد خشية البعض من إذاعة آرائهم خارج القاعة.
- استعرض نظام البرنامج (المادة/ عدد الجلسات/ الساعات التدريبية/ فترات الراحة/ مواعيد الحضور والانصراف/ عدل في أضيق الحدود مواعيد الاستراحات/ احرص على أن يتوافق التعديل مع الأهداف، ومع حجم المادة التدريبية، ومع ظروفك، وظروف المكان التدريبي نفسه..احرص على موافقة منسق البرنامج).
- أكد على ضرورة احترام المواعيد.
- ابدأ دائما.. ودون استثناء في المواعيد المحددة.
- ابدأ عملية التعارف (دون تطويل) من جانب المتدربين..علق تعليقات طريفة .. أعد الأسماء مرة أخرى بصوت عال لمزيد من التأكيد..غير من طريقتك في التعارف على ضوء عدد المتدربين ونوعيتهم.
- راعي العادات والتقاليد أثناء التعارف، **واحترم حياء المتدربات.**
- لا تمدح البعض وتترك الآخر فهذا يخلق لك عداوات من البداية.
- أعلن ثقتك أنه بمشاركتهم الايجابية معك سيتم تحقيق النجاح المتوقع.

ب. التعرف على التوقعات Expectations

- هو عمل لا يقدم عليه في البداية إلا المدرب المتمكن والواثق في كفاءته وقدراته وحسن إعداده للمادة التدريبية...فكل من المتدربين قد حضر إلى البرنامج ولديه توقعاته الخاصة عن البرنامج وموضوعاته...إن كلا منهم يرغب في الحديث عن هذه التوقعات..أتح له الفرصة.
- وزع الأقلام (فلوما ستر كبيرة الحجم).
- شجعهم على تسجيل توقعاتهم على لوحة التوقعات **Expectation Chart**
- لا تضغط على الخجولين منهم .. **والمتدربات خاصة.**
- صنف التوقعات على اللوحة **Classifying**
- اقرأ بصوت عال.
- أوضح أنك ستعمل جاهدا بالمشاركة معهم على أن تحقق هذه التوقعات.
- إن مشاركة المتدربين .. والذين سيتحولون بدورهم إلى مشاركين منذ اللحظات الأولى .. إحساسهم بالإسهام في بناء هيكل البرنامج..هذا الإحساس الجديد سيثير التعليقات المرحة بينهم .. وسيدعم الألفة.
- وهنا .. سينهار ذلك الحاجز الجليدي بينك وبينهم **Breaking ice**

ج. عرض وتقديم أهداف وعناصر البرنامج الرئيسية

- هناك أكثر من طريقة لبداية البرنامج...يبدأ بنكته..أو نادرة طريفة..والبعض يبدأ بسؤال صعب..والبعض بمحاضرة قصيرة مكثفة (كل شيخ وله طريقة) .. ابدأ بما تجيده شرط أن تكون النادرة أو الحادثة مرتبطة بموضوع التدريب، وشرط ألا تشعرهم منذ البداية بالعجز والإحباط.
- اكتب العنوان الرئيسي .. والعناصر الرئيسية.. اقرأ ما كتبته بصوت عال.. خط كبير واضح.
- شجعهم على الاستفسار.
- استعرض الجدول الزمني للبرنامج.
- وضح أنه يمكنهم دائما الرجوع إلى المادة التدريبية المكتوبة لمزيد من الاستفادة بعد انتهاء التدريب.

المرحلة الثالثة
العرض ... و ... التقييم

أولا: العرض.
ثانيا: التقييم.

أولا: العرض.

- **مشاكل الكبار.**
- **أسلحة النجاح، وأساليب التميز في العرض الجيد**
  - أ. فن المخاطبة.
  - ب. فن التعامل مع المعينات.
  - ج. فن التعامل مع المواقف الحرجة في سلوكيات الجماعة.
  - د. فن التعامل مع الفروق الفردية..وأنماط المتدربين.
  - هـ. فن إدارة الحوار.
- **توقعات المقاومة**
  - ✗ لا يستطيع المدرب أو خبير تدريب يدعي أنه لا يواجه حتى الآن الكثير من المواقف الحرجة، والسلوكيات السلبية
  - ✗ العبرة في مواجهة هذه المواقف والسلوكيات .. تكمن في الدروس المستفادة منها في الخبرة المكتسبة في التعامل معها.
- **مشاكل الكبار**
  - ✗ يتوقعوا أن يعاملوا ككبار .. يشعرون بالاستياء والغضب إذا خاطبهم المدرب بمستوى ينخفض عن مستواهم
  - ✗ إن هؤلاء الذين يجلسون أمامك كمتدربين .. منهم من حضر :
    - ✓ رئيسه أمره أن يحضر التدريب.
    - ✓ يريد يضيف إلى بطاقة تدريبه برنامجا جديدا.
    - ✓ يعتقد أن التدريب هو فرصة للتهرب من العمل والترفيه عن النفس.
    - ✓ يعتقد أن رئيسه انتهز فرصة عقد هذا البرنامج ليقذف به بعيدا عن العمل.
    - ✓ يريد أن يحضر مثل زملائه.
    - ✓ يريد أن يستفيد فعلا من التدريب لإثراء معلوماته، وتعديل أفكاره وتنمية مهاراته.
    - ✓ يرغب في الاستفادة بعائدات التدريب المادية، والمعنوية، والوظيفية مستقبلا.

- وهكذا ترى أن من يجلسون أمامك يكادون يختلفون في كل شيء الدوافع والمشاعر والمستويات الوظيفية والخبرات والثقافة والسلوكيات السلبية ومنها على سبيل المثال لا الحصر:
  - مجموعات متصارعة تسودها الشللية والتعصب.
  - تشكيك في جدوى التدريب.
  - عدم اقتناع بإمكانية تطبيق ما يعرض في البرنامج.
  - حضور متأخر، والرغبة في الانصراف مبكرا.
  - عدم الرغبة أو الإقبال على المشاركة في التمارين والاستقصاءات
  - الانشغال في قراءة الملفات..والأحاديث الجانبية.
  - الكل يتكلم في وقت واحد..المقاطعات..التحيزات..التهريج والضحك.
  - نقد مستمر قد يصل أحيانا إلى مرحلة الهجوم السافر على المنظمة وإدارة التدريب.
  - عدد كبير من الأنماط السلبية الفردية(المهرج/ المسيطر/ المدعى/ المتعالي/ الصامت الخجول/ المفرق/ المشاغب/ كثير الشكوى/..)
- والمدرب الواعي يدرك جيدا أن كل هذه التصرفات السلبية من جانب الجماعات أو الأفراد ليس هو سببها(سياسة منظمة-احباطات أفراد - روح معنوية منخفضة- فقدان الثقة في الرئاسات وإمكانية التغيير- عدم وجود البديل الذي يتحمل مسئولية العمل أثناء حضوره التدريب وبالتالي فهو يتوقع المزيد من المعاناة بعد عودته- مكان وتوقيت التدريب-موضوع التدريب نفسه-و....وآخر هذه الأسباب قد يكون المدرب الذي لم يعد نفسه جيدا لمواجهة هذه السلبيات والإحباطات..) وذلك عن طريق:-
  - تحديد غير دقيق للهدف.
  - إعداد غير مناسب لمادته التدريبية.
  - استخدام غير مثمر لمساعدات التدريب.
  - عدم قدرة على التعامل مع المواقف الحرجة.
  - افتقاده الكفاءة في قيادة المجموعة.
  - عدم التمكن من المادة.
  - افتقاده الثقة في النفس.
  - عدم الإلمام بفنون الجذب والتشويق.

- المدرب ..هو الذي (شاء أم لم يشأ) يقع عليه العبء ويتحمل أكبر قدر من اللوم والنقد في النهاية.
- السؤال هنا…ما هي أسلحة النجاح ..وأساليب التميز؟

¥ أسلحة النجاح وأساليب التميز..وأهمها:-

أ. فن المخاطبة.
ب. فن التعامل مع المعينات.
ج. فن التعامل مع المواقف الحرجة في سلوكيات الجماعة.
د. فن التعامل مع الفروق الفردية..وأنماط المتدربين.
هـ. فن إدارة الحوار.

أ. فن المخاطبة

- **الصوت.**
- **النطق/ سرعة الكلام.**
- **الوجه.**
- **العين.**
- **الإيماءات.**
- **الحركة.**
- **الصمت.**
- **المظهر.**
- **السلوك.**



- S حينما تستخدم صوتك في الحديث إلى المتدربين عن طريق الكلمات المنطوقة (Spoken words) أو أصابعك في تسجيل هذه الكلمات كتابة (Written words) فهذا ما نسميه بالاتصال اللفظي (Verbal communication).
- S أهمية استخدم لغة الجسد (Body language) .. الاتصال التعبيري (Non verbal communication).. وذلك الذي ينقل تأثيره بأسرع ما يمكن إلى الآخرين عبر (تعابير وجهك..نظرات عينيك..حركة جسمك ويديك مظهرك.. إيماءاتك وسكناتك).
- S إن الموضوع التدريبي مهما كانت أهميته – والمكان مهما كانت إمكانياته والمادة التدريبية مهما كانت قوتها..لا تستطيع أن تصل إلى مشاعر وأحاسيس وعقول المتدربين دون إمكانيات الاتصال الجيد معهم..دون عبارات جذابة وتعبيرات صادقة.



- { استرخ حتى يخرج صوتك طبيعيا.
- { اجعل واضحا رنانا بعض الشيء
- { لا تقلد أحدا في صوتك.
- { نوع في نغمة الصوت.
- { ضع كوبا من الماء قريبا منك، ولا تمانع من مضغ حبات السكر قبل اللقاء.
- { اجعل نبرات صوتك متمشية مع الموضوع.
- { ارفع صوتك قليلا عند ذكر(الأرقام/الأحداث التواريخ الهامة/نقاط الخطر).
- { لا تجعل صوتك رفيعا..أو خشنا.
- { اجعل كلامك على الطبقة التي تريحك
- { تذكر أن صوتك ينقل الطمأنينة/ الثقة/ الحماس إلى المتدربين.



- ¥ احرص أن تكون مخارج ألفاظك واضحة.
- ¥ لا تمضغ الحروف.
- ¥ ابتعد عن اللزمات اللفظية (تكرار الكلمات).

- ¥ لا تستخدم لكنة غريبة في الإلقاء.
- ¥ كن بكل مشاعرك وتفكيرك مع الموضوع.
- ¥ لا تقلد أحدا في طريقة نطقك للحروف.
- ¥ تدرب على النطق السليم باستخدام جهاز تسجيل منزلك.
- ¥ تنفس بشكل طبيعي/ لا تشهق/ تحكم في التنفس ليتناسب مع مقاطع الكلام/ نوع في سرعة الإلقاء.
- ¥ لا تتحدث ببطء (يؤدي إلى الخمول وسرحان المتدربين).
- ¥ لا تتحدث بسرعة (يسبب مضايقة ويؤدي إلى انصراف المتدربين عن متابعتك)

الوجه

- v كن ودودا – بشوشا (البشاشة معدية، وكذلك التهجم معدي).
- v البشاشة لا تعني الابتسامة طوال الوقت فهذا يثير السخرية.
- v اجعل وجهك مرآة صادقة لمشاعرك (بهجة صادقة..ابتسامة صافية..جدية..علامات غضب..أو حزن عند اللزوم).
- v تذكر أن تعبيرات الوجه تمثل ٥٥٪ من أدوات التعبير.
- v تعبيرات وجهك تنقل الحماس/ السعادة/ الراحة والطمأنينة إلى المتدربين.

العين

- v العين هي مرآة الروح..هي القوة الأساسية الاتصال البصري.
- v لا تركز بصرك على واحد فقط..أو مجموعة واحدة..أو جانب واحد.
- v عينك..هي أيضا بؤرة استقبالك لرد فعلهم أو التغذية العكسية **Feed back** تستطيع أن تعرف بكل سهولة إذا كانوا متابعين..متعبين يودون الراحة غير فاهمين..متضايقين..إن عيونهم تتحدث إليك وتنقل رسائلها بمنتهى الصدق والسرعة كما تتحدث عيناك إليهم.
- v لا تنظر إلى السقف..أو إلى خارج القاعة..فسيتابعك المشاركون .. اجعل نظراتك دائما صادقة..ودودة.

الإيماءات

- v إيماءات وجهك ويديك وجسمك وعينيك تؤكد وتوضح حديثك..تجسم أفكارك تنقل الحماس للآخرين..تتحدث دون صوت وتعطي نتائج أفضل بكثير من الصوت.
- v الكلمات فقط دون تعبير قد تغير المعنى تماما.

- الإيماءات أنواع فمنها الإيماءات (الوصفيةوالمشجعةوالمؤكدة والمقترحة) استخدمها بمهارة حتى تضمن المزيد من الفهم والمشاركة والتفاعل.

الحركة

- اجعل حركة طبيعية
- اقترب من المشاركين ما أمكن
- اجعل حركتك دائرية يمينا وشمالا.
- لا تسرع في الحركة .. ولا تقف جامدا.
- توقف لالتقاط أنفاسك..إذا شعرت بالتعب اجلس..ولا داعي للنهجان.. إذا جلست فاجلس ببساطة دون صوت.
- جفف عرقك بأسرع ما يمكن .. واسترح عند اللزوم (وزع تمارين أو حالة أو اطرح سؤالا).
- ابتعد عن اللزمات الحركية المتكررة.
- لا تقفز .. ولا تندفع أكثر من اللازم في حركتك
- لا تعطهم ظهرك.
- إذا وقفت لا تقف مسترخيا متهدلا .. أو مشدودا متوترا.
- قف متوازنا على ساقيك الاثنين..ضع يدك في وضع جانبي مريح.
- غير وقفتك إذا تعبت ولا تحمل جسمك على ساق واحدة وقتا طويلا.
- لا تقد أحدا في وقفتك أو حركتك .. كن نفسك.

الصمت

- اصمت قليلا حتى تستوعب المجموعة ما سبق.
- اصمت قليلا حتى تهيئ نفسك والمجموعة.
- اصمت قليلا حتى تعطي نفسك فرصة لالتقاط الأنفاس.
- اصمت قليلا حتى تخلق جوا من الفضول وحب الاستطلاع.
- اصمت قليلا حتى تعطي لنفسك فرصة لتقييم ما قلته وكيفية ربطه بما ستقوله.
- اصمت قليلا حتى تعطي لنفسك الفرصة لذكر أحد الأمثلة.
- اصمت قبل الانتقال إلى نقطة حيوية وهامة.
- اصمت قليلا حتى تحكم سيطرتك على انتباه المجموعة.

المظهر

- احرص على مظهرك فهو يعبر عن شخصيتك.
- نظافة وتسريح الشعر المناسبة.

- نظافة حذائك.
- هندامك منسق .. بسيط .. دون مبالغة أو استهانة.
- لا تضع أشياء كثيرة في جيوب الجلابية أو الجاكته.
- نظارتك يجب أن تكون من النوع الجيد الوقور.
- إذا أردت خلع الجاكته فاخلعها ببساطة وهدوء.
- لا تشمر أكمامك .. أو تفتح زراير القميص.

السلوك Behavior

- لا تنافق الأعضاء الأقوياء أو مشرف البرنامج...لا تتزلف.
- لا تصطنع .. لا تبالغ .. لا تقل أنا.
- كن صديقا ودودا محبا أكثر من كونك محاضرا عالما.
- تحدث باللغة التي تتناسب مع المشاركين والموضوع .. وابتعد عن المصطلحات الفنية أو الأجنبية قدر الإمكان.
- قدر جهود زملائك المدربين .. ولا تقلل من مادتهم .. ولا تسفه آرائهم كما تدين تدان.
- كن كتوما للأسرار .. لا تخلق مناخا تهديديا..كن ودودا..متحمسا.
- إذا استخدمت جزءا من مادة زملائك فاذكرهم بالخير..وانسب الفضل لأهله.
- إذا سمعت نقدا موجها لأحد زملائك .. فاستمع باهتمام .. ولا تشارك في الاتهام، والنقد.
- اخلق جوا من المرح لإبعاد الملل عن المجموعة .. احتفظ ببعض النوادر والطرائف لاستخدامها عند اللزوم .. استخدم بعض من التمارين الذهنية أو الرسوم الكاريكاتيرية .. غير المقاعد.
- تذكر أن المرح معدي .. فهو يخفف من صعوبة أو جفاف المادة المعروضة ويقلل من الإحساس بطول الوقت.
- تعامل مع المشاركين بأسمائهم
- أنصت جيدا.
- لا تبتعد عنهم في أوقات الراحة.
- لا تهرج.
- لا تسخر من أحد.
- لا تبالغ في الاعتذار.

- اخلق جوا من الاحترام المتبادل.
- احتفظ بكبريائك..وتواضع في نفس الوقت.
- كن حسن الإصغاء والإنصات لأسئلتهم وتعليقاتهم
- اتصل بالمتدرب على المستوى الشخصي.
- لا تدخن تحت أي ظرف من الظروف داخل القاعة.
- لا تنتقد الجهل والتخلف في بعض البلاد العربية.
- احترم العادات والتقاليد، والعرف السائد في المجتمع.
- لا تتحدث عن نفسك .. وخبراتك .. ومؤهلاتك العلمية .. ورحلاتك وزياراتك ..كثيرا .
- قيم نفسك .. وتعلم من فشلك.
- امنح حمايتك للأعضاء الضعفاء .. واكبح جماح المشاركين .. الميالين إلى فرض السيطرة واستعراض الخبرة.
- تذكر دائما أنك (قدوة).

ب. فن التعامل مع المعينات

@ النجاح في تحقيق أكبر نسبة من الاستيعاب والفهم لدى المتدربين مرتبط بمشاركة أكثر من حاسة من حواس الإنسان في استقبال المعلومة المقدمة ويكفي أن العين بمفردها تحقق ٨٣٪ من نسبة استيعاب المتدرب.

@ والمدرب الواعي يضع جزءا كبيرا من تركيزه عند إعداد "سيناريو العرض" على كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من المعينات السمعية والبصرية سواء كانت أجهزة أم أدوات أم وسائل.

@ تدعيم عملية العرض والتقديم بفنون الجذب والتشويق والإبهار .. هناك بعض القواعد التي ننصح باستخدامها لتحقيق أفضل النتائج من خلال المساعدات والوسائل التدريبية المتاحة.

@ قف دائما إلى جانب الصورة .. حتى لا تحجب الكتابة عن المتدربين .. لا تفرط في استخدام أكثر من وسيلة في وقت واحد.

@ لا تفرط في استخدام الألوان خاصة في الشفافات المعروضة واستخدام الألوان المتناسقة.

@ قم باستخدام المؤشر المعدني في الإشارة إلى الكتابات والصور على الشاشة وليس على الجهاز حتى تضمن مواجهتك للمتدربين طوال الوقت.

@ أطفئ جهاز عرض الشفافات إذا طالت المناقشة أو انتهت الحاجة.

@ اجعل شفافياتك واضحة قوية .. استخدم الألوان القوية في الكتابة (الأسود، الأزرق، الأحمر للعناوين...الأخضر والبرتقالي للبراويز ...الأصفر للخلفية) لا تكتب أكثر من خمس كلمات في السطر الواحد..وأكثر من ٨ سطور في الشفافة الواحدة.

@ استخدم شفافاتك مرتبة مسلسلة مرقمة .. واجعلها قريبة من يدك اليمنى.

@ اجعل كتابتك أفقية على الشفافة .. واعرض الشفافة أفقية على الشاشة.

@ استخدم نوعا مختلفا من الخط أو لونا مختلفا إذا أردت التأكيد (**Emphasis**) على معلومة أو رقم أو تاريخ هام .. استخدم الأسهم كذلك في الإشارة إليها لمزيد من لفت النظر **Flash arrow**.

@ لا تطل في استخدامك للمؤشر الضوئي .. وحاذر من انعكاس النور الأحمر على أعين المتدربين أو عينك أنت .. استخدمه فقط إذا كنت تتحرك بعيدا عن الشاشة وسط المتدربين.

@ استخدم دائما في الكتابة على الشافات أقلام الفوماستك البلاستيك Permanent

@ استخدم الخط السميك في العنوان الرئيسي للشفافة **B** والخط المتوسط **F** أو**M** في العناوين الفرعية والخط الرفيع القوي **S** في الكلمات.

@ إذا أردت الكتابة على الشفافة .. قف إلى جانب الجهاز حتى تظهر كتابتك فورا أمام المتدربين.

@ أغلق الأقلام الفوماستر بعد استخدامها مباشرة

@ استخدم المؤشر دائما بيدك الأقرب إلى الشاشة حتى تظل مواجها للمتدربين

@ لا تلعب بالمؤشر.

@ حينما تكتب على اللوحة الورقية .. تذكر أنك تكتب للآخرين وليس لنفسك .. أي أن الآخرين يجب أن يروا بسهولة كل ما تكتبه من كلمات ومن أبعد مكان .

@ استخدم الألوان القوية في اللوحة الورقية (الأسود – الأزرق ..ثم.. الأحمر والبني- والبنفسجي).

@ استفد من مساحة الصفحة الورقية بالكامل واحتفظ بكل الأوراق طبقا لترتيب عرضها..فستحتاج إليها حتما عند تلخيص العرض كله.

@ لا تستخدم الدبابيس في تعليق الأشكال البيانية أو اللوحات فوق الحائط مباشرة استخدم السيلوتيب العريض القوي حتى لا تسوه الحائط.

@ احتفظ دائما برصيد احتياطي من الأقلام مختلفة الأحجام وكذلك من الشفافات غير المستعملة وأوراق إضافية للوحة الورقية.

@ تحدث وعلق وأنت تكتب على اللوحة الورقية..إقرأ ما تكتبه بصوت عال محافظا على الاتصال السمعي، والبصري بينك وبين المتدربين.

@ استخدم زرار تثبيت الصور **Pause** عند عرضك لأحد الأفلام بالفيديو لمزيد من الشرح والتوضيح وإتاحة الفرصة للمناقشة والتعليق من جانب المتدربين.

@ انتبه تماما لتعليقاتك المتدربين على الشرائح والشفافات والأفلام .. استبعد ما ليس متعلقا مع العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية.

@ إذا انتهت الحاجة إلى استخدم أحد أجهزة العرض .. حركه إلى مكان بعيد.

ج. فن التعامل مع المواقف الحرجة في سلوكيات الجماعة

التعامل مع المواقف الصعبة

الموقف	الأسباب المحتملة	كيفية التصرف
• ميول عدوانية لدى بعض الأفراد	¥ ما يتمك مناقشته والاتفاق عليه يتعارض مع مصالحهم وطموحاتهم	ـ التزم بالحقائق. ـ لا تتحيز لوجهة نظر معينة. ـ اجمع الآخرين حولك. ـ شجع على التعبير عن القلق.
• الخروج عن موضوع المناقشة	¥ أسلوب إدارة المناقشة غير الجيد ¥ مدرب لا يجيد السيطرة ¥ موضوع غير مثير لاهتمامات الأعضاء	ـ كن يقظا. ـ أمسك بزمام الأمور. ـ اسأل ما هي العلاقة بين النقطة المثارة وبين المشكلة محل المناقشة. ـ اطرح أسئلة للعودة إلى المناقشة. ـ اطلب تأجيل الموضوعات الجانبية. ـ اعد صياغة الفكرة.
• المحادثات الجانبية	¥ عرض غير جيد ¥ موضوع لا يثير الاهتمام ¥ متدربون يعملون في	ـ توقف عن الحديث ووجه بصرك اتجاه المتحدثين وسيفعل مثلك باق المتدربين، وبالقطع سينتبه المتحدثان ويشعران بالحرج

	مكان واحد. ¥ تشبيه الموقف المعروض بموقف مشابه من واقع العمل ¥ عضو ثرثار/ معارض.	ـ تحرك اتجاه المتحدثين وقف قريبا منهم دون الالتفات إليهم وجه الحديث إلى من يجلسون بجوارهم ـ وجه سؤالا مباشرا وبالاسم لأحدهم.
• عرض مواضيع محرجة للإدارة	¥ خطوط اتصال غير جيدة مع الإدارة. ¥ نظم متعارضة مع ما يرونه متعارضا مع مصالحهم. ¥ محاولة إثبات أن كل ما يناقش أثناء التدريب لا يطبق في واقع العمل	ـ قل "سأعرض هذا الأمر على المسئولين" أو"سأكتبه في تقرير البرنامج". ـ اطلب تأجيل المناقشة لما بعد الجلسة ـ أكد على عدم ذكر الأسماء. ـ أذكر أن الحلول لا بد أن تساير النظم المعمول بها حاليا وأن طلب التغيير ليس مكانه قاعة التدريب ـ احصل على موافقة الأغلبية.
• رغبة بعض الأفراد في مناقشة موضوعات تمس الدين أو السياسة أو العادات	¥ حب الظهور ¥ التعصب لأفكار أو نظريات معينة.	ـ أرفض بإصرار ـ لا تعلق..واسأل بأسرع ما يمكن سؤالا يعيد الحوار إلى مساره الطبيعي. ـ لا تنتقد الجهل، أو التخلف أو النظريات.
• سيطرت بعض أعضاء المجموعة على المناقشة أثناء الجلسة أو خلال مجموعات العمل.	¥ عدم تجانس مجموعة المتدربين ثقافيا أو وظيفيا مثل: تواجد رؤساء مع مرؤوسين . ¥ الموضوع يثير اهتمام عدد قليل من المتدربين . ¥ تثبيت قادة المجموعات في كل التمارين	ـ احترم الضعفاء وسيطر على الأقوياء ـ احرص على طلب الرأي من الجميع. ـ اعرض وجهات النظر بالكامل. ـ لا تجامل .. ولا تساير. ـ غير طريقة الجلوس. ـ أعد توزيع مجموعات العمل. ـ اعمل على تغيير قادة مجموعات العمل كل تمرين أو حالة.

• ضياع الوقت قبل استكمال عرض الموضوع	¥ عدم اختيار أسلوب التدريب المناسب. ¥ ترك الفرصة للأنماط السلبية لإطالة المناقشة. ¥ عدم استخدام وسائل إيضاح. ¥ عدم التخطيط الجيد للوقت ¥ انتشار ظاهرة الحضور المتأخر، والتلكؤ في الدخول بعد الاستراحة.	- خطط الوقت مع المادة في نموذج التحضير - اختر الأسلوب واستعن بالوسائل . - ابدأ في الوقت المحدد - نبه إلى انتهاء الوقت المخصص في الوقت المحدد. - بلور الأفكار واعرض النتائج ولخص أولا بأول. - تعامل جيدا مع الأنماط السلبية(المشاغب/ كثير الشكوى/ الثرثار/ المسيطر/ المفرق...).
• رغبة معظم أعضاء المجموعة في تأخير توقيت الحضور أو الانصراف المبكر.	¥ الأولاد في المدارس. ¥ زحام المواصلات. ¥ اضطرار البعض للذهاب إلى العمل. ¥ مشاكل شخصية.	- احرص على وضع النظام الذي يتفق مع الأغلبية ومع مخطط البرنامج منذ اللحظة الأولى في البرنامج - قلل فترات الراحة مع التنبيه على ضرورة الالتزام بالساعات التدريبية المخططة. - اظهر تقديرك لظروفهم ولا تتصرف كما يتصرف المدرس مع تلاميذه.
• شللية/ صراعات بين المجموعات أو الأفراد.	¥ مجموعات مشكلة من جهة عمل واحدة. ¥ مشاكل شخصية بين بعض المتدربين.	- أشرك طرفا ثالثا في المناقشة. - أعد توزيع مجموعات العمل. أظهر نقاط التوافق في الرأي أكثر من نقاط التضاد.
• عدم قناعة البعض بأهمية التدريب.	¥ إحساس بأن ترشيحهم للتدريب هو نوع من أنواع العقاب للتخلص من وجودهم في العمل. ¥ إحساس البعض الآخر بأن التدريب هو للتغيير والترفيه	- شجعهم على تفريغ شحناتهم الداخلية . - وضح لهم أن أي معلومة جديدة تنعكس فائدتها ليس فقط في مجال العمل .. بل في المجال الشخصي للفرد والأسرة. - امتدح الأفكار المقدمة من أفراد هذه الجماعة وأظهر سعادتك حين

إظهار الإيجابية من جانبهم. - كن مخلصا في تعبيرك. - اقترب منهم في فترات الاستراحة.		

د. فن التعامل مع الفروق الفردية .. أنماط المتدربين

- الثرثار
- المسرف في تقديم المعاونة
- المشاغب/ المعادي/ المتعرض/ المفرق
- الإيجابي
- كثير الشكوى
- غير المكترث/ اللامبالي/ غير المهتم
- مدعى المعرفة
- المشوش
- المسيطر / المدرب البديل.
- الخجول
- المتعالي

التعامل مع بعض الأنماط المختلفة للمشاركين

النمط	السلوكيات	كيفية التعامل
׀ الثرثار	¥ يتحدث كثيرا حينما يعطى الفرصة. ¥ يخرج عن موضوع المناقشة إلى فرعيات لا لزوم لها مما يسبب في ضياع وقت المجموعة والمدرب.	ـ حاول أن تتعرف على الدوافع فقد يكون محبا للظهور أو يحاول إثبات ذاته أو قد تكون هذه طبيعته. ـ إذا كنت تعرف طبيعته قبل دخولك إلى القاعة ..فبادر بتحديد وقت محدد للمشاركة في الحديث. ـ قاطعه بلباقة قبل أن ينتقل إلى نقطة أخرى واشكره. ـ اسمح لأعضاء المجموعة بمقاطعته. ـ حاذر من إعطائه فرصا كثيرة للكلام. ـ لا تسخر منه – ولا تربكه. ـ لا تركز عينك عليه. ـ اطلب منه تسجيل ملاحظاته كتابة وتلخيصها في نهاية الاجتماع. ـ انظر إلى ساعتك إذا اضطررت إلى ذلك.
׀ المسرف في تقديم المساعدة	¥ يجلس قريبا منك ¥ يرفع يده لطلب التعليق لتأكيد وجهة نظرك دائما. ¥ يبادر بتقديم الأدوات لك. ¥ متحمس دائما لكل ما تقوله . ¥ قد يؤدي هذا إلى رد فعل عكسي من المجموعة .	ـ اعترض سبيله بلباقة. ـ وجه أسئلتك للآخرين. ـ أشكره وقل له نريد سماع وجهات النظر المختلفة. ـ استعن به في التلخيص.
׀ المشاغب/ المعادي/	¥ معترض على طول الخط	ـ احتفظ بهدوء أعصابك. ـ تحدث معه وقت الراحة.

المعترض.	¥ لا يعجبه المدرب ولا الموضوع ولا آراء المجموعة. ¥ يرفض المشاركة في الأعمال الجماعية والاستقصاءات والتمارين. ¥ مستاء على طول الخط. ¥ نظراته حادة . ¥ كثير الخروج من القاعة. ¥ غير صريح ولا يميل إلى المواجهة. ¥ يحاول أن يحرجك.	- حاول اكتشاف مسببات سلوكه وكسب نعاونه فقد يكون لديه شعور بالاضطهاد . - اطلب منه تلخيص الموضوع. - لا تعهد إليه بقيادة المجموعة. - لا تدخل في جدل مباشر معه. - حول أسئلته إلى المجموعة. - دع المجموعة تتعامل مع نظرياته وأفكاره. - قلل من أسئلتك المباشرة له. - تجاهله حتى يصاب بالإحباط. - وجه له أسئلة محرجة إذا لزم الأمر.
ا الإيجابي	¥ يبادر بالمساعدة ¥ متعاون ¥ يحب المدرب ¥ يساهم في الأعمال الجماعية ¥ ينقل للمدرب آراء الجماعة ¥ منضبط ¥ يثني على المدرب ¥ يسهم في تقديم المناقشة إلى هدفها	- اقترب منه - رحب بمشاركته - دعم إحساس الاحترام المتبادل - اطلب مساعدته - اطلب رأيه كلما دعت الحاجة .. وفي حالة ظهور اتجاهات أو آراء سلبية بين المجموعة - اعهد إليه بقيادة المجموعة.
ا كثير الشكوى	¥ مدلل يصعب إرضائه ¥ دائم الشكوى بطبيعته ¥ يحاول فرض مشاكله الخاصة على الموضوع والمجموعة	- ناقش إذا كانت الشكوى مرتبطة بموضوع المناقشة. - حاول اكتشاف سبب مشكلته في الاستراحة. - دع الأعضاء يتعاملون معه. - أوضح له استعدادك لمناقشة مشكلته خارج القاعة.

	¥ سريع الملل ¥ من الممكن أن ينجح أحيانا في إقناع المجموعة أن كل ما يناقش خلال الاجتماع هو نظريات لا يمكن تطبيقها في واقع العمل..وأن كله (كلام في كلام)	ـ أظهر له أن المناقشة تسير في ظل سياسات معينة وأنه من الأفضل أن يعالج مشكلته في إطار النظام القائم . ـ لا تعطه الفرصة كثيرا للتعليق.
▌ غير مكترث	¥ قد يكون لديه شعور أنه تم ترشيحه للتدريب لإبعاده عن العمل ¥ يأتي متأخرا في معظم الأحيان ويدخل متأخرا بعد فترات الاستراحة. ¥ يلتمس الأعذار دائما للانصراف مبكرا. ¥ يهتم بالحصول على نسخ من الحالات والتمارين التي وزعت أثناء غيابه. ¥ يتحدث كثيرا في التليفونات ويدق تليفونه المحمول أو (البيجر) كثيرا خلال الجلسة التدريبية. ¥ قد يكون لديه أعمل أو مشاكل. ¥ قد يكون مغرما بلفت الأنظار.	ـ توقف عن الحديث عند دخوله، وركز عليه نظرتك حتى ينظر إليه الجميع لكي يشعر بالحرج من تأخره. ـ جامله في أول مرة ولخص ما فاته من الموضوع. ـ تجهله بعد ذلك ولا تعطه نسخا من التمارين بحجة أنه لا يمكنه الاستفادة منها بمفرده، ـ تحدث مع مشرف البرنامج ليلفت نظره إلى أهمية عنصر الانتظام في تقييمه. ـ أشركه في مجموعة. ـ أسند إليه واجبات منزلية.
▌ مدعى المعرفة	¥ يوجه إليك أسئلة معقدة ¥ يراوغ من المواجهة	ـ احرص على معرفة مستواه الحقيقي ـ لا تشغل نفسك به كثيرا ـ لا تخف منه

	¥ كثير المقاطعة ¥ يتهرب من المسؤولية ¥ يقلل من جدوى الموضوع والنتائج التي يمكن الوصول إليها. ¥ لا يشارك في الأعمال الجماعية.	ـ لا تحاول استمالته واستقطابه وإلا ظن بك الخوف ـ قلل من استجابتك حين يطلب الكلمة ـ أشركه كقائد مجموعة واطلب منه عرض الرأي واترك لأعضاء المجموعة مناقشته لمعرفة قدراته الحقيقية.
الاجتماعي	¥ يغلب عليه المرح/ التفاؤل . ¥ محبوب من المجموعة ¥ مهرج أحيانا. ¥ كثير التعليق والمداعبة ¥ كثير التحدث إلى جيرانه ¥ لا يحب المحاضرات.	ـ استفد من قدراته في كسر حدة الملل. ـ أشركه كقائد مجموعة. ـ أطلب مساهمته في الأنشطة الجماعية الصعبة التي تحتاج إلى قدراته ـ حدد له إطار للمرح لا يتجاوزه. ـ لا تظهر استيائك وغضبك منه أمام المجموعة.
المشوش	¥ غير مركز ¥ تعليقاته خاطئة ¥ مندفع بدون هدف ¥ يتحدث عن كل شيء فيما عدا موضوع المناقشة.	ـ لا تقل له أنت تعني كذا..بل حاول إعادة صياغة كلامه بشكل أفضل. ـ يجب معاملته برفق ليس من النوع المعادي أو المشاغب. ـ لا تسرف في تحوير أفكاره. ـ لا تعطه الفرصة كثيرا في التعليق حفاظا على الوقت وعلى عدم تشتيت انتباه المجموعة. ـ وضح له أحيانا أنا قد خرجنا عن الموضوع. ـ حاول اكتشاف الأسباب فقد يكون(محدود الذكاء/ حديث الخبرة/ مفتقدا للهدف/ ....).
المسيطر- المدرب البديل	¥ يحاول السيطرة على المجموعة بهدف إحراجك ¥ يعتبر نفسه هو المدرب البديل	ـ اظهر تقديرك لكفاءته أولا. ـ لا تدخل معه في جدل مباشر. ـ ارجع آرائه دائما إلى المجموعة. ـ اسأله أسئلة مباشرة ومحرجة. ـ لا تنظر إليه كأنك تسأله الرأي.

	¥ يتحدث إلى الأعضاء مباشرة دون إذن ¥ يحاول أن يشعرك دائما أنه أدرى بالمشكلة الحقيقية للمجموعة وأنه حلول مشاكلهم وواقعهم أكثر منك	- امنعه من احتكار الحديث. - استعن بالأنماط الايجابية وذوى الخبرة من أعضاء المجموعة لإيقافه عند حده حتى يعرف أن هنا من لا يقل عنه خبرة وكفاءة. - اطلب منه تلخيص الموضوع والأفكار المعروضة - اسند إليه قيادة مجموعة وناقش نتائج العمل أمام الآخرين.
I الصامت الخجول	¥ يحمر وجهه كلما التقت عيناه بك ¥ يحول نظره إلى الناحية الأخرى ¥ يتشاغل بالرسم أو الكتابة ¥ يبدوا مهذبا مسالما ¥ يوافق على طول الخط تجنبا للمشاركة في الحديث	- حاذر في التعامل معه فقد يكون صاحب خبرة كبيرة. - استخدم معه أسلوب: (نعم...ولكن). - استعن بذوي الخبرة حتى يدرك أن هنا أعضاء آخرين لديهم خبرة - استعن به في قيادة إحدى المجموعات واعرض النتائج على المجموعة. - أوضح له أنك تقدر خبرته وتحترمها وترغب مع المجموعة في الاستفادة منها

هـ. فــــن إدارة الحــــوار

١. استخدم الأسئلة

@ نماذج الأسئلة المناسبة.

@ نماذج الأسئلة غير المناسبة.

٢. قيادة المناقشة (التواصل والتفاعل)

(١)- استخدام الأسئلة.

E **الأسئلة:** هي وقود المناقشة..كما أنها الوسيلة لمعالجة الانحراف عن الهدف والخروج عن الموضوع، والمدرب الناجح يعرف فن السؤال .. متى وكيف يستخدمه..رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم كثيرا ما كان يبدأ أحاديثه بصيغة السؤال (هل أدلكم على...؟ هل تدرون...؟) والقصد من ذلك تهيئة العقول وإثارة حب الاستطلاع لما يريد رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم أن يقوله.

E **تصنيف الأسئلة.**

- أسئلة من جانب المدرب.
- أسئلة من جانب المتدربين.

أسئلة من جانب المدرب

لماذا يستخدم المدرب الأسئلة؟

- لاستثارة لاهتمام والحث على التفكير
- لتبيين المعلومات والخبرات السابقة
- لإتاحة الفرصة للجميع كي يشاركوا
- لمعالجة بعض الأنماط السلبية (الخجول/ المغلق/ الثرثار/ المحب للسيطرة/...،...)
- للاستفادة من خبرات البعض
- لإعادة المناقشة إلى خط سيرها الطبيعي
- التركيز على النقاط المعينة
- للتأكد من مدى فهم المجموعة
- لكي يستمع إلى آراء المخالفين له في الرأي
- لوقف الأحاديث الجانبية والخاصة

¥ **أنواع الأسئلة**

- أسئلة عامة: توجه لأفراد المجموعة ككل.

- أسئلة مباشرة: توجه إلى فرد معين بذاته (ويشترط أن يستطيع الإجابة عليها وإعادة ما توجه للخجول، أو الغير منتبه، أو صاحب الخبرة).

¥ مواصفات الأسئلة

- أسئلة مرغوبة: فعالة/ مناسبة **Suitable questions**
- أسئلة غير مرغوبة: غير فعالة/ غير مناسبة **questions Unsuitable**

˜ أمثلة لبعض الأسئلة المناسبة من جانب المدرب ™

مواصفات الأسئلة المناسبة	مثـــــال
تثير حب الاستطلاع Cause curiosity	هل ترغبون في معرفة..................؟ ألا أدلكم ....؟ أتدرون ماذا حدث؟
تخاطب خبرة المتدربين/ أو المدرب Address the experience	استنادا إلى خبراتكم العملية..ما هي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مثل هذه الظاهرة.؟
لاستطلاع الآراء والمشاعر Address the feeling	يقال أن مثل هذا الأسلوب لا يمكن تطبيقه في بلدنا؟ أو في منطقتنا التي نعمل بها؟
للحصول على تحليل شامل To get a complete analysis	ما هي العوامل التي تساعد من وجهة نظركم على أن يكون إنتاجنا على أعلى درجة من الجودة.؟
مفتوحة(لماذا؟ كيف؟ متى؟ أين؟ من؟ ....) Open questions (What? Why? How? Who? Where?.............?)	ماذا حدث؟ ماذا تريدون؟ لماذا حدث؟ ما هي الأسباب؟ كيف نتصرف؟ كيف يكون رد الفعل؟ أين يمكن أن تتكرر هذه الظاهرة؟ من هم المسئولون؟ من يمكن الرجوع إليه في طلب المساعدة؟. وهذه النوعية من الأسئلة هي أفضل أنواع الأسئلة التي يمكن أن يستفيد بها المدرب.

وغير ذلك..فهناك العديد من الأسئلة التي يفضل استخدامها مثل:-

الأسئلة التي تخاطب احتياجات المتدربين	Address the needs
الأسئلة السهلة/ البسيطة(ولكن ليست تافهة)	Simple (but not banal)
الأسئلة التي تسبب رد فعل	Cause a reaction
الأسئلة التي تسمح بأكثر من إجابة من جانب كل متدرب	Allow every one to come up with several ansaers
الأسئلة المحددة بدقة	Precise questions

أمثلة لبعض الأسئلة غير المناسبة من جانب المدرب

مواصفات السؤال	السلبية/ العيب
أسئلة مغلقة (نعم/لا) Closed questions (yes/no)	وهذا السؤال يقتل الحماس للمناقشة مقدما بل وقد يجعل بعض المتدربين في حالة الدفاع عن النفس حيث أنهم سيضطرون إلى الإجابة بنعم مطلقة، أو لا مطلقة.
سؤال يتضمن اقتراحا من جانب المدرب Suggestive question	وهو ما قد يؤدي إلى إحراج المتدربين فالغالبية ستضطر إلى تأييد وجهة نظره دون مناقشة بحكم أنه خبير.. وآخرون سيعارضون لإثبات خبرتهم أو معارضتهم لنوعية السؤال..والبعض سيمتنع عن المشاركة تجنبا للحرج.
سؤال يثير القلق Cause anxiety	حيث سيحصل المدرب على إجابات قليلة من الأعضاء في مثل هذه الحالة
سؤال متخصص Experienced question	هذا النوع من الأسئلة يثير الضيق والحنق لدى غير المتخصصين من المتدربين

تابع:

سؤال يتضمن تقييما لرأى زميل آخر في المجموعة To evaluate others	إنه سؤال محرج للغاية..وهو من الأسئلة المكروهة .. حيث يضع المتدرب في موضع محرج مع زميله .. وقد يؤدي إلى صراع ومشاحنات لا داعي لها .. كيف

تصيغ هذا السؤال؟	
وغير ذلك..فهناك العديد من الأسئلة التي لا يفضل استخدامها مثل:-	
Banal question	الأسئلة التافهة
Complex question	أسئلة معقدة/ مركبة
Unclear question	أسئلة غير واضحة
Unprecise question	أسئلة غير محددة
Rethorical question	أسئلة متحذلقة لغويا
Aggressive question	أسئلة هجومية
Ironic question	أسئلة تهكمية ساخرة

أسئلة من جانب المتدربين

توجه من فرد أو مجموعة عمل إلى المدرب بهدف الاستيضاح..أو لفك غموض وأحيانا ما تكون بهدف الإحراج..أو التعرف على مدى إمكانيات المدرب.

فن التعامل مع الأسئلة

- حصر أسئلتك أولا قبل إلقائها..وتأكد من ارتباطها بالموضوع
- كرر سؤالك أكثر من مرة
- احرص على أن يكون سؤالك مختصرا/ سهلا
- وجه أسئلتك للمجموعة أولا، ثم انتقل للأسئلة المباشرة
- انتقل من الأسئلة العامة إلى الأسئلة الأكثر تخصصا
- لا تستخدم مصطلحات أجنبية في أسئلتك
- لا تسأل أكثر من سؤال واحد في وقت واحد
- لا تقاطع المتدرب حين يقوم بالإجابة
- انتبه وأنصت لأسئلة الفرد أو المجموعة
- لا تظهر دائما بمظهر العالم بكل الأمور
- حاول أن تكون إجابتك دقيقة كاملة
- لا تتجاهل سؤالا من أحد
- لا تحاول أن تغير معنى السؤال
- لا تخرج عن موضوع السؤال
- لا تستنكف أن تقول: لا أعرف
- أعد السؤال إلى المجموعة إذا شعرت أن هدف السائل هو إحراجك

قيادة المناقشة ... التفاعل

- ابدأ في الوقت المحدد لكل جلسة
- أوضح أن الاستفادة الحقيقية تتحقق في تبادل الخبرات
- اشرح الهدف بكل وضوح
- أكد أن كل الآراء ستكون محل السرية التامة
- لا تعتذر عن ضيق الوقت مقدما
- لا تستخدم أسلوبا تدريبيا واحدا
- توقع أسئلة المتدربين مقدما بحكم خبرتك
- كن:

@ متحمسا- ودودا- متسامحا- حاميا- متزنا- أمينا- مخلصا- واثقا- مسيطرا..تذكر دائما ً أنك القائد- لبقا- صبورا- مجاملا- ديمقراطيا- مرحا- متواضعا.

- احرص أن تكون لغة الحوار مناسبة لنوعية ومستوى المشاركين.
- وقد الاجتماع ولا تحتكره
- قد المناقشة ولا تشترك فيها
- كن قائدا
- لا تسفه رأي فرد أو مجموعة
- لا تتقمص دور المحلل النفسي
- لا تتقمص دور رئيس المنظمة
- لا تشجع على مناقشة الخلافات بين المتدربين مع رؤسائهم
- لا تشجع على انتقاد سياسات المنظمة
- لا تنتقد البرنامج .. أو قيادات المنظمة
- لا تنتقد الجهل أو التخلف للمجتمع
- لا تتعمد إحراج الضعفاء
- حفز المتدربين على الإسهام في المناقشة
- كرر السؤال أكثر من مرة
- سجل المقترحات والآراء على اللوحة
- لا تتجاهل أصحاب الخبرات
- لا تضغط أكثر من اللازم على الخجول أو الصامت أو المشوش
- قف عند حد معلوماتك..وانتقل من المعلوم إلى المجهول..ومن المألوف إلى غير المألوف..ومن البسيط إلى المعقد..ومن السهل إلى الصعب.
- قدم أمثلة من الواقع

- لا تحرف معنى أي سؤال
- إذا أردت تهدئة المناقشة:
  - @ أجلس
  - @ اطلب الاستماع إلى تجارب وخبرات الأعضاء
- إذا أردت أن تزداد سخونة المناقشة:
  - @ قف..وتحرك..وانظر في كل الاتجاهات
  - @ أظهر حماسك..واستخدم تعبيرات وجهك، ويديك أفضل استخدام
  - @ نبه إلى الوقت المتاح
  - @ ناقش مشكلة مثيرة
- اجلس إذا كانت المناقشة تسير بشكل طبيعي
- قف لتسجيل الآراء أولا بأول
- لا تقل: انتبهوا..ولا تضرب بقلمك على الطاولة
- لا تستخدم لغة التهديد
- لا تقل لعضو(غلط..أنت مخطئ..أنت لم تستطع الفهم....)
- لا تستخدم النظرة الماكرة..اللائمة..المؤنبة..فهم ليسوا تلاميذ
- لا تسأل بالترتيب
- احرص على المناقشة في نقطتها
- احترم وشجع التعبير عن المشاعر..إشباعا للذات..وتفريغا للمخاوف وتحفيزا.
- لا تسرع بالعرض أكثر من اللازم
- لا تبطئ بالعرض أكثر من اللازم
- عند اشتداد الصراع بين طرفين...وجه سؤالا لطرف ثالث
- لا تدخل في جدل طويل
- اعترف بالتحدي
- حدد طريقة توزيع المذكرات
- لا توزع التمارين على المشاركين فردا فردا
- عند البدء في أعمال الجماعات(دراسة حالات/ تمارين/.....):
  - @ ضع في اعتبارك المستوى الثقافي والوظيفي للمشاركين
  - @ حسن توزيع الخبرات على كل المجموعات
  - @ أعطهم توجيهات محددة..اشرح المطلوب منهم..حدد الوقت
  - @ اطلب منهم انتخاب قائد
  - @ قدم لهم يد المعونة
  - @ غير رؤساء المجموعات مع كل حالة
  - @ راقب التصرفات والأنماط(المسيطر/ المفرق/ غير المهتم/ الخجول/....)

@ شجع على المناقشة...والمنافسة
@ شجع على روح الديمقراطية
@ تعامل مع رؤساء المجموعات لدعم ثقتهم بأنفسهم
@ لا تنتظر حتى تنتهي كل المجموعات
@ اطلب ما لم تعرض المجموعات السابقة
@ اظهر احترامك وتقديرك للجهد
@ غير أعضاء كل مجموعة كلما شعرت بالحاجة إلى ذلك(تكتلات/ سيطرة/ تهرب/ تزويغ/.....)
@ لخص الآراء
@ في تمثيل الأدوار .. لا تضغط على أفراد بالذات للمشاركة في التمثيل

- اترك القاعة..والمشاركون لديهم الرغبة في استمرار المناقشة (اترك المائدة قبل أن تشعر بالتخمة)
- اختتم المناقشة في الوقت المحدد تماما..هناك فرصة في جلسة قادمة لاستكمالها

حالة عدم وجود هذه الفرصة..احصل على موافقة جميع أعضاء المجموعة بحيث لا يزيد الوقت الإضافي عن خمس دقائق..إذا اعترض عضو أنه المناقشة في موعدها.

ثانيا: التقييم

1. **مفاتيح التقييم السبعة**
2. **العناصر المائة ١٠٠ في تقييم عمل المدرب**

أ. تقييم البداية (الافتتاح + التعارف + التوقعات + عرض الأهداف)
Starting (opening + introduction + expectations + goals)

ب. تقييم اللغة المستخدمة
Spoken words + body language

ت. تقييم الثقة، والتمكن
Confidence + understanding

ث. تقييم السيطرة والتفاعل، والتواصل في إدارة الحوار
Successful management

ج. تقييم الإبهار
Visualisation technique

ح. تقييم التعامل والسلوك
Behavior

خ. تقييم المادة التدريبية المكتوبة
Handout

د. تقييم المحصلة النهائية في ضوء الأهداف الموجودة
Result ⟷ Goals

١ـ مفاتيح التقييم السبعة.

ماذا ؟
What ?

السؤال: لماذا نقيم ؟ .. ومن وما الذي سيتم تقييمه؟.
الإجابة: المكان..التجهيزات..المساعدات والوسائل..الوقت والتوقيت..البرامج تدريبية..الإشراف الإداري..الخدمات..المتدربون..المدرب.

لماذا ؟
For what reason ?

السؤال: لماذا نقوم بتقييم كل ما سبق؟
الإجابة:من أجل التعرف على الإيجابيات، ولسلبيات.

من ؟
who?

السؤال: من سيقوم بالتقييم؟
الإجابة:
١. أخصائي التقييم
٢. منسق البرنامج
٣. مشرف الدورة
٤. المتدربون

حيث سيقومون بتقييم كل ما جاء ذكره في الإجابة على الأسئلة السابقة: ١، ٢، ٣، ٤

حيث سيقومون بتقييم (المكان/ التجهيزات/ المساعدات والوسائل/ الوقت والتوقيت/ البرنامج/ المادة التدريبية/ الإشراف الإداري/ الخدمات/ المدرب)

٥.المدرب

حيث سيقوم بتقييم (المكان/ التجهيزات/ المساعدات والوسائل/ الوقت والتوقيت/ البرنامج/ المادة التدريبية/ الإشراف الإداري/ الخدمات/ المتدرب)

كم ؟
How many?

السؤال: هل هناك أعداد سيتم تقييمها؟ وهل هي مناسبة لمخطط البرنامج؟
الإجابة: كل شيء قابل للعد في البرنامج التدريبي(عدد المحاضرات/ الزيارات الميدانية/ عدد المناقشات/ المتدربين/ المدربين)

كيف ؟
How ?

السؤال: كيف سيتم التقييم لكل هذه العناصر؟

الإجابة: بكل الطرق والوسائل الممكنة والمتعارف عليها(استقصاءات/ نماذج قياس أداء قبل، وبعد التدريب/ مناقشات مفتوحة/ مقابلات/ اختبارات/..)

إذاً

Ë التقييم الذي نقصده هنا هو تقييم أداء المدرب المتميز.

٢ـ العناصر المائة (١٠٠) في تقييم عمل المدرب

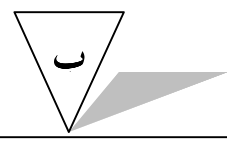
أ

أ

تقييم البداية (الافتتاح/ التعارف/ التوقعات/ الأهداف)
Starting (opening + introduction + expectations + goals)

م	عنصر التقييم	الإجابة	الدرجة
١	هل بدأ المدرب جلسته في موعدها ؟	نعم تأخر قليلا لا	٥ ٣ ١
٢	هل كانت ملامحه تعكس البشاشة وتوحي بالثقة في بداية اللقاء؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣	هل تضمنت كلماته الافتتاحية بعض عبارات التزلف والنفاق للمسئولين بالجهة المنظمة للبرنامج أو المشرفين على التدريب؟	نعم إلى حد قليل لا	١ ٣ ٥
٤	هل شرح للمتدربين بوضوح نظام العمل خلال البرنامج فيما يتعلق ب(المواعيد/ الالتزام/ البوفيه/ الخدمات/ المطبوعات..) وهل استمع إلى تعليقاتهم وحاول التجاوب معها بما لا يخل بنظام البرنامج؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٥	هل شجع التعارف (دون إطالة) وقدر الخبرة(دون مبالغة) وأوضح أهمية المشاركة من جانب المتدربين ليصبحوا مشاركين؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٦	هل استمع باهتمام إلى توقعات المتدربين وشجعهم على تسجيلها كتابة فوق لوحة التوقعات **expectation chart** لزيادة روح التآلف والتعاون؟ وهل احترم مشاعر الحياء والخجل لدى البعض منهم؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٧	هل كانت بدايته للجلسة مثيرة	نعم	٥

	ومشوقة(سؤال/ حكاية/ نادرة/ حادثة) مرتبطة بموضوع التدريب وباهتمامات المتدربين؟	إلى حد ما لا	٣ ١
٨	هل قدم بكل وضوح أهداف البرنامج وموضوعاته الرئيسية ونظام المشاركة خلال التدريب(أعمال جماعية/ زيارات/ تمارين/...) وهل حصل على تأييد وموافقة المتدربين على إمكانية تحقيق هذه الأهداف؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١

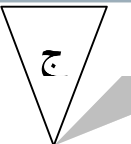


تقييم اللغة المستخدمة

Spoken words + body language

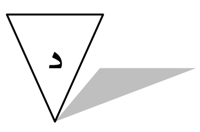
م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
٩	هل كان مظهره العام يوحي بالاحترام(النظافة/ التناسق/ الذوق)؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٠	هل كان صوته يصل إلى الجميع بيسر وسهولة؟ هل كان يغير من نبرات صوته كلما لزم الأمر لمزيد من شد الانتباه؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١١	هل كان نطقه للكلمات واضحا وصحيحا دون اهتزاز أو لعثمة أو اضطراب؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٢	هل كانت كلماته سريعة متلاحقة..دون سكتات**Pause** تتيح الفرصة لفهم ما فات والاستعداد لما سيجيء؟ هل كانت بطيئة أكثر من اللازم تثير الملل والسأم والخمول لدى المستمعين؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٣	هل كانت تغيرات وجهه مريحة وودودة دون تصنع أو افتعال، ومشجعة وداعية لإبداء الرأي والمشاركة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٤	هل استخدم إيماءاته وحركات يده وجسمه بشكل يساير موضوع حديثه(دون مبالغة)؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٥	هل كانت له لوازم صوتية مكرر(طبعا/ مؤكد/ فاهمين/ واضح/ تمام/ .....) أو حركية(وضع اليد في جيب البنطلون/ اللعب بالمفاتيح أو الزراير/ ...)تشتت الانتباه وتثير التعليقات من جانب المتدربين؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥

١٦	هل كانت نظرات عينيه تخاطب الجميع دون تحيز أو استثناء لفرد معين، أو مجموعة معينة..هل كانت صادقة وأمينة ومشجعة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٧	هل كان يبذل مجهودا عصبيا حركيا أكثر من اللازم بحيث تظهر آثاره أمام المتدربين في الصورة(انفعال شديد/ نهجان/ عرق غزير/ إرهاق واضح)؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥



تقييم الثقة والتمكن
Confidence & understanding

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
١٨	هل كان واثقا متمكنا من مادته المعروضة ملما بكل جوانبها..قادرا على التعبير عن أفكاره بسلاسة ووضوح؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
١٩	هل كان قادرا على إبراز النقاط الهامة وإعادة صياغة الجمل الصعبة..مجيبا على الأسئلة الموجهة من المتدربين في حالة تأكده من عدم معرفتهم بالإجابة عليها؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٢٠	هل كان يربط الجانب النظري في مادته بأمثلة من واقع عمل المتدربين؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٢١	هل كان مقنعا في عرض نظرياته وإمكان قيام المتدربين بتطبيقها بعد عودتهم من التدريب؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٢٢	هل كان يقوم بتلخيص وبلورة ما تم عرضه أو مناقشته في كل جزء من أجزاء العرض قبل الانتقال إلى جزء آخر من أجل المزيد من الفهم؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٢٣	هل كان متمكنا عارفا بسياسة المنظمة، ولوائحها؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٢٤	هل كان مثقفا واسع الاطلاع ذو حجة قوية؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١



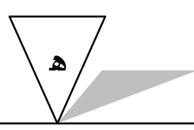
تقييم السيطرة والتفاعل، والتواصل في إدارة الحوار

Successful managing

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
25	هل حرص على اشتراك الجميع في المناقشة ومنع احتكار النهمين (**Eager to talk**) منهم للحديث والسيطرة على المناقشة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
26	هل أجاد استخدام الأسئلة المناسبة(ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ متى؟ أين؟ من؟) والتي تفتح المجال لمزيد من المشاركة وإبداء الرأي؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
27	هل تعامل بكفاءة مع الأنماط المختلفة للمتدربين سواء الايجابية منها أو السلبية(الخجول/ المتعالي/ المدعي/ المشاغب/ المفرق/ الثرثار/ المهرج/ الإيجابي/ الخبير/ الاجتماعي/ كثير الشكوى/.....)؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٢٨	هل عالج المواقف المحرجة أو الصعبة من جانب المجموعة مثل: (كثرة التأخر/ الأحاديث الجانبية/ .....)؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٢٩	هل سمح بالهجوم على بعض قيادات المنظمة أو انتقاد السياسات واللوائح والقوانين؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٠	هل ساد جو من التفاهم والتعاون بين المدرب والمتدربين بعضهم البعض؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣١	هل كان مرنا .. يغير من أسلوب عرضه وترتيب مادته وتنظيم وقته على ضوء تطلعات واحتياجات المتدربين بعد تحسس آرائهم في نهاية كل مرحلة تدريبية؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٢	هل نجح في بعث الطمأنينة لدى الجميع وتأكيد سرية جميع الآراء المطروحة للنقاش؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٣	هل حرص على مراعاة العادات والقيم والتقاليد	نعم	٥

	السائدة؟	إلى حد ما لا	٣ ١
٣٤	هل تعرض أثناء الحديث والمناقشة للمعتقدات الدينية أو النظام السياسي أو سمح بالتعرض إليها؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٥	هل احترم رأي الأغلبية وتعاطف مع رأي الأقلية وأتاح لهم فرصة توضيح مبرراتهم؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٦	هل فرض حماية للضعفاء..ومنع المقاطعة من جانب محترفيها لإثراء الجلسة بأكبر عدد من الآراء؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٧	هل عالج حالات الخروج عن الموضوع ونجح في السير بالمناقشة في اتجاه الهدف المحدد؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٨	هل كان ناجحا في توزيع مجموعات العمل مشاركا وموجها عند اللزوم(لا يخشى أن تتسخ يداه)؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٣٩	هل كان متابعا جيدا للجميع خلال أعمال الجماعات..مثيرا للحماس .. مشجعا للمتدربين..موزعا الأدوار على ضوء إمكانيات الأفراد؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٠	هل حرص على إعادة توزيع المجموعات كلما دعت الحاجة؟ وعلى عدم احتكار بعض الأعضاء لرئاسة مجموعات العمل؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤١	هل ارتدى ثوب الخبير العالم بكل مفاتيح المعرفة مجيبا على كل الأسئلة المثارة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٢	هل كان يعيد طرح الأسئلة الموجهة إلى أعضاء المجموعة طالما أن هناك من يستطيع الإجابة عليها أو الإسهام في مناقشتها؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٣	هل شجع على الحديث عن المشاكل الشخصية دون داع؟ وهل حاول القيام بدور الطبيب أو المحلل النفسي لتفسير سلوكيات الأعضاء أو الآخرين؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٤	هل أدار المناقشة بحنكة وعالج الصراعات	نعم	٥

	والتعصب والشللية بين أفراد المجموعة؟	إلى حد ما لا	٣ ١
٤٥	هل استخدم أكثر من أسلوب من أساليب التدريب (محاضرة قصيرة/ مناقشة/ حالة/ عصف ذهني/ .... لإثارة المزيد من الإثارة والفاعلية؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٦	هل أنهى المناقشة في موعدها دون تأخير..حتى لو طلب بعض الأعضاء استمرارها لمزيد من الوقت؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٧	وأخيرا: هل كانت الجلسة أو المناقشة ممتعة/ مثيرة/ حماسية وإيجابية/ محققة لأهدافها المعلنة من البداية؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١



تقييم الإبهار
Visualisation technique

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
٤٨	هل كانت كل مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح التي تم استخدامها موضوعة في أماكنها المخصصة جاهزة للعمل؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٤٩	هل كان المكان مرتبا منظما في حيز الحركة الخاص بالمدرب..وهل تم استبعاد كلما يعيق حركته أثناء الاجتماع؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٥٠	هل كان فني الصيانة وأدوات الإيضاح متواجدا عند الحاجة إليه؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٥١	هل أجاد المدرب استخدام وسائل الإيضاح وأجهزة العرض .. وتعامل معها بكفاءة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٥٢	هل قام بالتنسيق مع مشرف البرنامج بالعمل على ضبط درجة الإضاءة والتهوية عملاً على راحة المتدربين؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٥٣	هل كانت طاولة المدرب مزدحمة بما لا يفيد؟ وهل كان يقضي وقتا طويلا في البحث عن الشفافة المطلوب عرضها؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥
٥٤	هل كانت شفافاته واضحة يمكن قراءتها واستيعاب ما بها من أبعد مكان في القاعة؟ وهل كانت جذابة مشوقة متناسقة الألوان؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٥٥	هل استخدم السبورة أو اللوحة الورقية بشكل منتظم وكانت كتابته منشقة وخطه واضح واستخدامه للأقلام وأحجامها وألوانها جيدا ومبهرا؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٥٦	هل كان يعطي ظهره للمتدربين عن الكتابة على السبورة أو اللوحة؟	نعم أحيانا	١ ٣

		لا	٥
٥٧	خل كان يحجب الرؤية على الشاشة أو السبورة بوقفة خاطئة أمامها؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥
٥٨	هل كان يثير القلق ويضيع الوقت عند انتقاله من استخدام وسيلة إلى وسيلة أخرى؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥
٥٩	هل استخدم المؤشر بفاعلية؟ وهل كان يربط تعليقاته بحركة المؤشر حتى يساعد المتدربين على امتصاص المعلومة عن طريق الأذن والعين؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٦٠	هل كان من السهل عليه إعادة عرض بعض المعلومات أو البيانات تم مناقشتها من قبل لمزيد من تأكيد الفهم والاستيعاب؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٦١	هل دعم تقديم المادة التدريبية بتمارين أو نماذج مطبوعة بشكل جيد .. وقام بتوزيعها في الوقت المناسب؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٦٢	هل كانت التمارين الموزعة/ النماذج/ الحالات المعروضة سهلة الفهم مناسبة للموضوع/ قريبة من واقع عمل المتدربين؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٦٣	هل كان يشجع المتدربين على القراءة من المادة التدريبية المكتوبة والموزعة عليهم .. وعلى الرجوع إليها كلما دعت الحاجة لذلك بعد العودة إلى أعمالهم؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٦٤	هل كانت الأفلام المعروضة (فيديو) مناسبة لموضوع التدريبمساعدة على مزيد من الفهم؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٦٥	هل احتوت هذه الأفلام على ما يتعارض مع العادات والقيم والتقاليد؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٦٦	هل كان عرض هذه الأفلام مقترنا دائما بالتعليق المناسبواللغة المناسبة من جانب المدرب؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
٦٧	هل كان المدرب يقوم بتوجيه وإرشاد المتدربين إلى استخدام أفضل لوسائل الإيضاح(لوحات/ أشكال بيانية/ ألوان/ شفافات/ أفلام/.....)؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٦٨	هل احتفظ بنتائج أعمال الجماعات وأوراق اللوحات الورقية التي تحتوى على معلومات هامة..مثبتة على حوائط القاعة لإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة.	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٦٩	هل ترك المكان والأجهزة والوسائل في حالة سيئة (أقلام مفتوحة/ أوراق ممزقة/ تمارين متناثرة/ سبورة مشوشة/ ....)؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٧٠	هل أتاح للمتدربين فرصة لاكتساب الخبرة في استخدام وسائل الإيضاح في حياتهم العملية؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١



تقييم التعامل والسلوك
Behavior

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
٧١	هل تحدث المدرب كثيرا عن نفسهومؤهلاته وخبراته وزياراته و....؟ هل تحدث كثيرا مستخدما لغة الـ(أنا)؟	نعم إلى حد ما لا	١ ٣ ٥
٧٢	هل حاول خلق مناخ من المودة والصداقة والمجاملة داخل القاعة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٧٣	هل بالغ في التقرب من الأعضاء الأقوياء بالمجموعة متجاهلا باقي الأعضاء ؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٧٤	هل كان أمينا في عرضه .. غير متعصب لوجهة نظره أو لوجهة نظر بعض أعضاء المجموعة؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٧٥	هل كان أمينا في ذكر المراجع التي قام	نعم	٥

	بالرجوع إليها وذكر أسماء مؤلفيها ناسبا الفضل إلى أهله؟	أحيانا لا	٣ ١
٧٦	هل نأى بنفسه عن ذم زملائه من خبراء التدريب والتقليل من شأن خبراتهم – وتحدث عنهم باحترام مقدرا لمجهوداتهم؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥
٧٧	هل كان مخلصا في ذكر كل المعلومات التي تزيد الفهم والاستفادة – غير بخيل أو كاتم لخبرة أو معرفة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٧٨	هل استخدم نظرات عينيه وحاجبيه بما يوحي بالسخرية أو الاستهانة أو التأنيب من بعض الآراء (نظرة المدرس إلى التلاميذ........)؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥
٧٩	هل كانت بشاشته وابتسامته توحي بالثقة والمودة والطمأنينة – بعيدا عن التصنع والتمثيل؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٨٠	هل احتفظ بكبريائه وتعففه بصفة دائمة سواء أثناء الجلسات أو الاستراحة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٨١	هل حاول أن يستغل موقعه للحصول على مزايا إضافية أو خدمات خاصة سواء من مسئول التدريب أو من المتدربين؟	نعم أحيانا لا	١ ٣ ٥

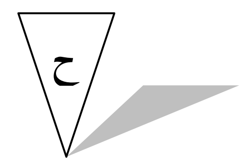


تقييم المادة التدريبية المكتوبة

Handout

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
٩٠	هل كانت المادة التدريبية المطبوعة والموزعة على المتدربين واضحة/ جذابة/ شيقة/ دون أخطاء مطبعية أو إملائية؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٩١	هل كانت مسلسلة في عرضها – مرتبة في تتابعها مرتبطة في مجملها على ضوء مخطط البرنامج أو موضوع الجلسة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٩٢	هل كانت متفقة في مضمونها مع ما تم عرضه ومناقشته شفهيا خلال الجلسة؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٩٣	هل تضمنت صفحاتها الكم المناسب من (الصور والأشكال والجداول والإحصائيات والرسوم و....) والتي تساعد على المزيد من الفهم والاستيعاب وتشجع على استخدام المادة بعد انتهاء التدريب؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٩٤	هل تضمنت نماذج التطبيق العملي لما تم عرضه من مواد نظرية – مع أمثلة وحلول لتأكيد إمكانية الاستفادة بهذه المعلومات واستخدامها لتطوير واقع عمل المتدربين بعد عودتهم من التدريب؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٩٥	هل تمت مراعاة وضع الفواصل وتغيير بنمط الكتابة للعناوين الرئيسة والفرعية مع مراعاة تسلسل العرض Series (أولا/ ثانيا/ ثالثا، أ/ ب/ ج، ١/ ٢/ ٣) وهكذا مراعاة استخدام علامات التنصيص والترقيم والمسافات بين الفقرات حرصا على جماليات العرض وترغيبا في المزيد من الاطلاع واستيعاب المادة المكتوبة؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١
٩٦	هل استخدم فن التأكيد	نعم	٥

	Emphasisبالألوان أو الأشكال عند ذكر حقائق معينة أو أرقام أو أحداث وتواريخ هامة؟	أحيانا لا	٣ ١
٩٧	هل كانت المادة المكتوبة غير تقليدية – حديثة ومتطورة بما يتلاءم مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمتدربين؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
٩٨	هل تم توضيح المحتويات وأرقام الصفحات في البداية وهل تم ذكر المواجع وأسماء المؤلفين في الهوامش والنهاية؟	نعم أحيانا لا	٥ ٣ ١



تقييم المحصلة النهائية في ضوء الأهداف الموجودة

Result Goals

م	عناصر التقديم	الإجابة	الدرجة
٩٩	هل كانت مشاعر المتدربين في نهاية البرنامج تحمل علامات التقدير والرضا وتطلب المزيد في تدريب قادم؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١
١٠٠	هل حقق البرنامج أو الجلسة التدريبية أهدافه المخططة ؟	نعم إلى حد ما لا	٥ ٣ ١

على (أخصائي التقييم) أن يختار من هذه العناصر ما يتفق مع نوعية الموضوع التدريبي والوسائل المتوفرة..يختار العناصر التي تتوافق مع تقييم (المدرب المحاضر) إذا اتبع أسلوب المحاضرة .. والعناصر التي تتوافق مع (المدرب قائد المناقشة) إذا تم إتباع أسلوب المناقشة الجماعية في إدارة الجلسة..وأن يختار العناصر(من بين المائة) التي تتوافق مع مساعدات التدريب ووسائل الإيضاح المتاحة .. وأن يختار العناصر التي تتوافق مع أسلوب معين لنوعية معينة من المتدربين.

من يمكنهم أن يشاركوا في عملية التقييم هذه؟

فنقول: (أخصائي التقييم أو منسق البرنامج أو مشرف الدورة) وكذلك (المتدربون) و(المدرب) نفسه.

فمن حصل على ٤٥٠ درجة من ٥٠٠ فهو متميز حقا ... ومن حصل على ٤٠٠درجة فإن أمامه جهدا يستحق أن يبذل لكي يكون المدرب الجيد الذي يسعى لكي يبلغ أعلى درجات التميز.